

INDICE

1. I sistemi di pianificazione e controllo di gestione
 - 1.1. Che cos'è il controllo di gestione
 - 1.1.1 Gli elementi costitutivi del modello di controllo di gestione
 - 1.2. L'attività di controllo di gestione nelle PMI
 - 1.2.1 Definizione di piccola-media impresa: criteri di classificazione
 - 1.2.2 La conformazione del sistema di controllo di gestione alle esigenze delle piccole imprese
 - 1.2.3 Problematiche organizzative riscontrate nelle PMI nell'attuazione di un sistema di controllo di gestione
2. Gli strumenti del controllo di gestione: aspetti critici per le PMI
 - 2.1. L'analisi di bilancio
 - 2.1.1. Principali indici di bilanci
 - 2.2. L'analisi per flussi
 - 2.2.1. La struttura Fonti- Impieghi
 - 2.3. Il piano finanziario
 - 2.3.1. La leva finanziaria
 - 2.3.2. Gli strumenti del piano finanziario
 - 2.3.3. La gestione finanziaria nelle piccole- medie imprese: problematiche
 - 2.4. Analisi degli scostamenti: funzioni ed interventi correttivi
 - 2.4.1. Individuazione e analisi degli scostamenti delle vendite, dei costi di produzione e del risultato economico
 - 2.4.1.1. Analisi delle varianti di ricavo
 - 2.4.1.2. Il controllo dei costi di produzione
 - 2.4.1.3. Analisi degli scostamenti economici- reddituali
 - 2.4.2. Criticità
 - 2.5. Analisi del punto di pareggio
 - 2.6. Gli strumenti di reporting
 - 2.6.1. Il reporting nelle PMI
 - 2.7. I sistemi informatici del controllo di gestione

3. Il caso Pentafluid: un esempio di programmazione del sistema di controllo di gestione di una piccola impresa
 - 3.1. L'analisi dell'ambiente e della realtà aziendale
 - 3.2. Analisi di bilancio
 - 3.2.1.1. I principali indici di bilancio
 - 3.2.1.2. Analisi per flussi
 - 3.3. Analisi degli scostamenti
 - 3.3.1.1. Analisi degli scostamenti dei costi fissi
 - 3.3.1.2. Il controllo dei costi di produzione
 - 3.3.1.3. Analisi delle varianti di ricavo
 - 3.4. Il punto di pareggio
4. Gli sviluppi futuri
 - 4.1. Conclusioni finali
 - 4.1.1.1. Il controllo di gestione nelle PMI italiane: diffusione
 - 4.2. L'efficacia del sistema nel tempo

INTRODUZIONE

In un contesto caratterizzato dalla continua evoluzione, da perturbazioni e dalla crescente competitività a livello globale, la necessità per le PMI di dotarsi di un sistema di controllo di gestione è diventata un elemento essenziale e cruciale per la propria crescita. L'azienda per mantenere un ruolo rilevante nel mercato è indispensabile che si approcci a questa nuova metodologia di controllo.

Con questo elaborato ci proponiamo di esaminare le principali caratteristiche di un sistema di pianificazione e controllo di gestione, applicato ad un contesto di piccola media- impresa,

Le caratteristiche delle PMI comportano un riduzione del raggio d'azione del controllo di gestione: l'utilizzo degli strumenti è fortemente limitato da molteplici fattori, che poi andremo ad indagare.

L'introduzione in un contesto come le PMI di un sistema di programmazione e controllo è cruciale per l'imprenditore per tenere sotto osservazione i risultati di gestione al fine di rilevare:

- Eventuali anomalie
- Misurarne l'intensità
- Sollecitare l'intervento

Nei primi capitoli cerchiamo di fornire le nozioni base e gli strumenti principali per impostare un sistema di analisi di controllo di gestione ad uso dell'imprenditore e dei suoi principali collaboratori, per permettergli di indagare sull'andamento della gestione trascorsa, valutare i risultati conseguiti, individuare le principali determinanti e monitorare quelle ritenute critiche.

Negli ultimi capitoli illustreremo un caso reale, iniziando con la presentazione dell'azienda e della sua struttura produttiva, le esigenze che hanno determinato la necessità di un sistema di controllo di gestione, per poi introdurre i principali strumenti utilizzati e una prima valutazione del sistema con i conseguenti risultati raccolti.

Lo scopo del nostro lavoro, costruendo un modello di analisi ad hoc, è quello di insegnare anche al piccolo imprenditore a maneggiare alcuni strumenti chiave in modo da poter mantenere costantemente sotto controllo lo svolgimento della gestione, verificarne i parametri principali, valutare l'andamento dell'azienda e se fosse necessario apportare modifiche o interventi sanatori all'impresa.

Capitolo 1 I sistemi di pianificazione e controllo di gestione

1.1. Che cos'è il controllo di gestione

Con l'espressione controllo di gestione si vuole intendere un meccanismo operativo per la guida razionale dell'impresa che comporta la definizione degli obiettivi di lungo periodo, la loro suddivisione in tappe intermedie e la verifica della conformità delle azioni intraprese in programmi tracciati.¹

L'obiettivo dell'imprenditore che adotta un sistema di controllo di gestione è quello di dotarsi di strumenti direzionali che lo aiutino nella definizione degli obiettivi, nel controllare lo svolgimento delle attività ed eventualmente nell'adozione di azioni di ripristino-correttive.

Per controllo si intende: guidare, decidere e dirigere in modo programmato e coordinato.² L'attività di controllo può essere esercitata dall'imprenditore in fasi diverse:

- Antecedentemente : valutazioni ex ante sull'adeguatezza dei programmi di gestione formulati a budget rispetto ai risultati attesi.
- In concomitanza: ad intervalli costanti durante l'esercizio viene monitorato l'andamento dell'azienda, attraverso risultati intermedi o parziali. Valuta le condizioni di efficacia e di efficienza nello svolgimento della gestione, in modo da intervenire in caso di necessità.
- Susseguentemente: ha luogo alla fine dell'esercizio quando tutti i dati sono effettivi e si può compiere il confronto tra risultati attesi e a consuntivi.

¹ Gianluca Lombardi Stocchetti, *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea 1998

² Tratto dalla rivista Bilancio e reddito d'impresa, *Il controllo di gestione e la contabilità nelle PMI*, 2002

Il sistema di pianificazione e controllo (noto anche come controllo di gestione), prevede tre livelli che si sviluppano lungo la piramide aziendale, e corrispondono ai livelli delle responsabilità decisionali (vedi tavola 1.1).³



Figura 1 Tavola 1.1

Al vertice della piramide vi è il top management al quale spetta il compito di definire le strategie di sviluppo ed investimento nel medio- lungo termine; al secondo gradone vi sono i responsabili delle aree funzionali che hanno il compito di mettere in atto gli obiettivi del piano strategico delineato, attraverso i budget annuali. Infine ci sono gli operativi che hanno l'incarico di sfruttare, impiegare al meglio, secondo gli standard operativi, le risorse a loro disposizione.

Periodicamente viene svolto il controllo, che inizia questa volta dall'ultimo gradino della piramide: ciascun responsabile operativo deve dimostrare come ha utilizzato le risorse, se ha rispettato gli standard e se ha apportato miglioramenti o no. Deve rendere conto al responsabile di funzione che a sua volta deve rispondere dei risultati raggiunti al vertice aziendale che li valuta secondo gli obiettivi prefissati.

Quindi l'attività di controllo si può riassumere nelle seguenti fasi:

³ Tratto da *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*

- Definizione degli obiettivi da raggiungere (sia nel breve termine che in un ottica strategica)
- Assegnazione delle responsabilità
- Controllo dei risultati conseguiti
- Valutazione dei responsabili
- Gli elementi del sistema di controllo di gestione

Il processo può essere sintetizzato nella formulazione di programmi e nelle definizione di interventi correttivi ad hoc nel caso in cui si rilevino delle disfunzioni.

1.1.1 Gli elementi costitutivi del modello di controllo di gestione

INPUT	ELEMENTI CHE COMPONGONO IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE			OUTPUT
Fattori organizzativi	struttura organizzativa	struttura tecnico-contabile	processo	Efficienza direzionale
Fattori umani				Motivazione
Fattori sociali				Morale

Tabella 1 Gli elementi costitutivi

Il sistema risulta composto da tre componenti: la struttura organizzativa, quella tecnico-contabile ed il processo, i quali a loro volta sono condizionati da fattori esterni in entrata ed in uscita (variabili input e variabili output)

Il primo elemento è la struttura organizzativa , che prevede la distribuzione delle responsabilità economiche all'interno dell'azienda, cioè l'impresa deve essere suddivisa in centri di responsabilità con al vertice un responsabile incaricato di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il secondo componente, come si nota nella tabella sopra, è la struttura tecnico-contabile composta da tutte le metodologie che servono per raccogliere ed

elaborare i dati, e da cui si possono rilevare le misure utili per controllo delle attività e valutare se sono svolte in linea con gli scopi stabiliti ed applicare eventuali manovre correttive. Gli strumenti tecnico-contabili a disposizione dell'azienda sono: la contabilità analitica e generale, il sistema di budgeting, l'analisi degli scostamenti e il sistema di reporting.

Quest'ultimo è fondamentale per essere efficaci e tempestivi nell'intervenire per contrastare ipotetici errori di gestione (spreco di risorse, sopravvalutazione del magazzino, ecc..).

Infine abbiamo il terzo elemento il processo, ovvero tutte le modalità di svolgimento delle attività di pianificazione e controllo. Questa fase riguarda la determinazione degli obiettivi, la verifica del loro raggiungimento e la predisposizione di azioni di miglioramento.

I primi due elementi costituiscono la struttura statica del sistema di controllo di gestione, invece le modalità di svolgimento del processo sono la componente dinamica che a seconda del contesto ambientale cambia in base alle necessità, cioè l'elemento che contraddistingue le capacità e le competenze degli imprenditori e gli permette di raggiungere un grado di efficienza più alto.

1.2. L'attività di controllo di gestione nelle PMI

1.2.1 Definizione piccola-media impresa: criteri di classificazione

Secondo la Normativa Europea con la raccomandazione 361-3 del 2003 e recepiti nello schema di decreto del Ministero delle Attività Produttive definisce:

- microimpresa - a) meno di 10 occupati e, b) un fatturato annuo (corrispondente alla voce A.1 del conto economico redatto secondo la vigente norma del codice civile) oppure, un totale di bilancio annuo (corrispondente al totale dell'attivo patrimoniale) non superiore a 2 milioni di euro;

- piccola impresa - a) meno di 50 occupati e, b) un fatturato annuo, oppure, un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- media impresa - a) meno di 250 occupati e, b) un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Per definire la dimensione d'impresa, oltre alla definizione approvata dalla normativa, dobbiamo far ricorso a variabili sia qualitative che quantitative.

I parametri quantitativi utilizzati sono:

- Parametri di natura economica (fatturato, valore aggiunto)
- Parametri di natura patrimoniale (capitale investito, capitale fisso, capitale proprio, capitale circolante)
- Parametri di natura tecnica (potenzialità impianti, quantità prodotti, ecc.)
- Parametri di natura organizzativa (numero addetti, ecc..)

Le variabili qualitative invece sono:

- Variabili ambientali
- Variabili istituzionali
- Assetto istituzionale, organizzativo e stili di direzione
- Condizioni tecnico-operative e finanziarie

Proprio per le sue caratteristiche le problematiche d'amministrazione e controllo nelle PMI tendono ad essere trascurate dagli aziendalisti, ma le imprese minori hanno problematiche di non facile determinazione che comportano l'adozione di specifiche soluzioni.

1.2.2 La conformazione del sistema di controllo di gestione alle esigenze delle piccole imprese

Il controllo della gestione aziendale è un'esigenza sempre crescente nel mondo imprenditoriale, soprattutto nelle piccole imprese dove il settore contabile non è adeguatamente sviluppato.

A differenza delle aziende di grandi dimensioni, le PMI presentano al loro interno fattori che frenano l'adozione di un sistema di controllo, i principali sono:

- Preparazione scarsa del personale amministrativo nel trattare la materia
- Tempestività nella rilevazione dei dati
- Costi aggiuntivi
- Dati ed informazioni da decodificare per l'analisi con scarsa attendibilità e significatività
- Benefici limitati dei risultati ottenuti: limitata attendibilità ed efficacia

Passiamo ad analizzare nel dettaglio le problematiche riscontrate dalle imprese di piccole dimensioni nell'attuazione della nuova metodologia.

L'implementazione di un sistema di controllo aziendale porta ad un conseguente aumento del grado di complessità gestionale, quest'ultimo è influenzato da due variabili:

- La struttura aziendale
- La dinamicità dell'ambiente

Per articolazione aziendale si intendono le numerose interconnessioni e combinazioni prodotto- mercato- tecnologia adottate che si riflettono sulla complessità della struttura organizzativa.

Si parla di dinamicità ambientale in riferimento all'intensità e alla prevedibilità dei cambiamenti nei rapporti impresa- mercato. Questa variabile può essere analizzata tramite una serie di elementi: le strategie competitive adottate rispetto ai concorrenti, nuove aziende entranti nel settore o prodotti sostitutivi che minano la posizione acquisita nel tempo e il potere contrattuale dell'azienda nei confronti di fornitori e clienti.

Quindi l'introduzione di un sistema di controllo aziendale è influenzato dai cambiamenti dell'ambiente e dalla struttura delle imprese, che condizionano le modalità di svolgimento dell'attività di controllo.

Per quanto riguarda le piccole aziende sono le caratteristiche dimensionali, i fattori che vincolano il processo di attuazione di un sistema di controllo di gestione.

Alcuni attributi tipici delle imprese piccole influenzano, come descritto prima, la funzione di controllo di gestione e sono riferibili alla sfera imprenditoriale e a quella organizzativa.

Partendo ad analizzare la sfera imprenditoriale gli elementi che la caratterizzano sono:

- Stile di direzione, risulta tendenzialmente accentrato e ciò si rivela un limite per le attività di controllo, perché nelle piccole imprese il processo decisionale ruota tutto attorno all'imprenditore e questo risulta in controtendenza con la necessità di delegare tipica dei sistemi di controllo di gestione.
- Limitate relazioni con l'ambiente esterno: nelle aziende minori l'imprenditore tende a focalizzarsi sulle attività principali, commercializzazione o produzione, per quanto riguarda le altre funzioni sono gestite come elementi di contorno perché esso non possiede i requisiti, le competenze necessari per coordinarle nella maniera adeguata. Ad esempio la contabilità generale che rappresenta un primo strumento per trarre informazioni utili sulla gestione è spesso delegata ad un commercialista esterno che si limita alla stesura del bilancio e alla dichiarazione dei redditi. Affinché si possa avviare un processo di controllo di gestione in una piccola impresa è necessario oltre alla competenze primarie per l'implementazione, che al suo interno si creino competenze autonome per mantenere in vita il sistema, facendolo evolvere in base alle esigenze.
- Commistione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio aziendale: è fondamentale una totale trasparenza e correttezza dei dati. Molto volte in aziende familiari o dove vi è un unico titolare si trovano voci di costo non inerenti alla gestione caratteristica dell'azienda o si trova

difficoltà a reperire dati economici per l'eccessiva riservatezza dell'imprenditore. Per risolvere il problema si possono adottare strumenti di rilevazioni in grado di individuare e separare le informazioni inquinate e con un cambiamento di mentalità.

- Commistione tra strategia aziendale ed obiettivi personali dell'imprenditore: nelle piccole aziende gli obiettivi strategici difficilmente vengono resi noti, è l'imprenditore con le sue decisioni quotidiane che guida l'impresa verso la meta prefissata da lui stesso. Questa situazione è controproducente per uno sviluppo aziendale: molte volte si assiste al deperimento della ditta con la fine del proprietario, per le incapacità di trovare soluzioni per far sopravvivere la realtà aziendale. Il sistema di controllo di gestione getta le basi per un processo incentrato sulla delega o sulla condivisione delle responsabilità direzionali e decisionali. Inoltre favorisce l'inserimento in azienda della nuova generazione, è fondamentale trasferire le conoscenze maturate con l'esperienza e la pratica ai successori.

Per quanto riguarda gli elementi della sfera organizzativa che influenzano il sistema di controllo, abbiamo:

- Carenza di risorse manageriali: si collega al problema già citato della delega e dello stile di leadership. E' necessario che i dirigenti ed i suoi collaboratori imparino ad interpretare i numeri, capire la dinamica di certi valori di bilancio e dare la giusta interpretazione all'analisi degli scostamenti; in questo modo si sviluppa una nuova culturale organizzativa basata sullo sviluppo delle capacità e sulla condivisione di responsabilità.
- Flessibilità: si intende la capacità di adattamento alle variazioni ambientali. Un modello operativo flessibile è tipico di molte piccole aziende che si trovano di continuo cambiare le modalità di svolgimento dei processi di produzione; il sistema di controllo di gestione deve rispecchiare questa caratteristica e per farlo si deve adattare ai mutamenti del contesto in cui si sviluppa. Tutto ciò comporta una serie di difficoltà

nella dotazione di strumenti tecnico-contabili e nello sviluppo di elementi riconducibili alla dimensione comportamentale.

- Rapporti informali: la scarsità del personale, la mancanza di barriere gerarchiche e la facilità con cui si instaurano rapporti diretti tra imprenditore ed i suoi collaboratori, può minare il processo di attuazione del sistema di controllo, nel caso in cui si confondano i confini tra amicizia e professionalità.
- Basso turnover: la presenza di persone con una lunga anzianità aziendale può rappresentare un freno all'introduzione del sistema di controllo, che comporta, come abbiamo detto in precedenza, un radicale cambiamento nella cultura aziendale.
- Sottocapitalizzazione: la scarsa disponibilità di risorse finanziarie condiziona l'attività di controllo: i capitali da dedicare ad attività diverse da quelle tipiche di produzione o di commercializzazione sono ridotti quindi un sistema di controllo di gestione va progettato in modo da raggiungere un compromesso tra costo e benefici.

La struttura e le procedure per le attività di controllo di gestione si basano su questi quattro principi base:

- Progressività: il cambiamento nella cultura aziendale e manageriale deve essere graduale, in modo che il personale si abitui con ordine.
- Flessibilità: si intende la necessità di dotarsi di un sistema flessibile in grado di adattarsi ai cambiamenti organizzativi e gestionali, indotti dalla dinamica ambientale e dalle scelte strategiche.
- Costo: richiamando la scarsità di risorse a disposizione delle piccole imprese, nell'implementazione di un sistema di controllo bisogna saper sfruttare in modo ottimale tutti i fattori a disposizione dell'azienda.
- Autonomia: condizione necessaria per mantenere in funzione il processo di controllo di gestione nel tempo. L'impresa deve sviluppare delle competenze autonome per riuscire a coordinare le attività di controllo rispetto alle condizioni operative che si andranno a formare nel tempo.

1.2.3 Problematiche organizzative riscontrate nelle PMI nell'attuazione di un sistema di controllo di gestione

Esaminando nello specifico le caratteristiche organizzative delle aziende di piccole dimensioni abbiamo osservato come queste non favoriscano l'attuazione di un metodo di controllo gestionale.

Gli aspetti principali che delimitano il raggio d'azione del sistema sono:

- Presenza di un modello direzionale di tipo assoluto
- Mancanza di una precisa definizione dei compiti e responsabilità
- Informalità nei rapporti interpersonali

La prima caratteristica riguarda la tipologia di imprenditore, frequentemente si verifica nelle PMI che la figura dell'imprenditore si assuma totalmente tutte le responsabilità di governo dell'azienda e deleghi ad altri solo incarichi meramente esecutivi.

Questo comporta il rischio di una compenetrazione tra gli obiettivi di profitto aziendali e quelli personali del dirigente, inoltre gli interessi individuali possono spingere l'imprenditore verso scelte non del tutto razionali e non pensate per l'economicità dell'azienda, ma dettate da stati d'animo o dall'impulsività.

La figura dell'imprenditore è di tipo assolutistico: oltre a gestire i problemi gestionali si occupa anche di tutte le altre funzioni caratteristiche come produzione, finanza, vendite, ecc..

Questo modello direzionale trova origine dalle vicende passate dell'industriale: di solito i dirigenti di nuove attività hanno avuto una precedente esperienza lavorativa in un'azienda analoga, operante nello stesso settore e cercano di trasmettere il proprio bagaglio conoscitivo a tutte le aree aziendali.

La mancanza di una precisa definizione dei compiti e delle responsabilità è strettamente collegata allo stile di leadership adottato dalle PMI.

Difficilmente l'impresario adotta un processo di delega, nel caso in cui alcuni compiti vengo trasmessi a suoi collaboratori, si tratta di una “pseudo- delega” di natura meramente operativa e limitata dalle regole dettate dal vertice.

Ne consegue una struttura organizzativa semplificata, incentrata sulla figura dell'imprenditore- accentratore ed ai livelli inferiori i suoi collaboratori a cui sono concesse limitate possibilità di incidere o di partecipare alle decisioni aziendali.

Una concausa di questa struttura “ snella” è il fatto che le azienda minori non dispongono delle risorse finanziarie come le grandi imprese, le quali offrono bonus remunerativi, percorsi di carriere e sistemi di valutazione- ricompensa ai propri collaboratori.

Le PMI non dispongono di strumenti per monitorare l'operato dei dipendenti e base ai risultati ottenuti premiarlo o punirlo, per fare ciò sarebbe necessario introdurre nuove figure di tramite tra il vertice aziendale e i collaboratori di ciascuna area (responsabile delle vendite, responsabile della produzione, della logistica, ecc..), questo comporterebbe ingenti costi che la piccola impresa non può sostenere.

L' ultima caratteristica specifica è la presenza di rapporti informali tra i collaboratori e allo stesso tempo con il dirigente.

Nelle realtà di piccole dimensioni risulta molto più semplice socializzare fra le persone perché la maggiore parte delle volte sono impiegati familiari e conoscenti e un ulteriore momento di aggregazione è dato dall' addestramento tra operai o tra imprenditore e i propri collaboratori.

Se da un lato l'assenza di numerosi livelli gerarchici e la mancanza di ruoli specifici crea confusione, dall'altra parte contribuisce alla formazione di un ambiente di lavoro più collaborativo e snello.

Le peculiarità della struttura organizzativa incidono fortemente sul controllo di gestione.

Con un assetto organizzativo, come sopra descritto, risulta molto difficile implementare il modello, perché una delle finalità a cui tende il sistema di controllo di gestione è la creazione di una cultura aziendale propensa ai cambiamenti, motivata all'ottenimento degli obiettivi prefissati, flessibile, responsabilizzata e sia incline alla delega delle funzioni.

Al fine di attuare un sistema di controllo è necessario comprendere e gestire le modalità di coinvolgimento e di valutazione del personale coinvolto. E' necessario verificare che il clima aziendale sia coerente e propenso verso la nuova filosofia intrapresa dall'impresa. Affinché non si creino divergenze all'interno dell'ambiente organizzativo è fondamentale coinvolgere i collaboratori nell'attività di controllo di gestione, così da motivarli ad accettare e sviluppare il nuovo sistema.

Anche le PMI necessitano di una strumentazione di supporto alla guida della gestione, la struttura organizzativa non deve essere un ostacolo alla sua realizzazione anzi dovrebbe favorirne l'attuazione.

Il modello attuato nelle piccole imprese non deve copiare quello delle grandi realtà aziendali ma deve essere progettato e realizzato tenendo conto delle specificità organizzative dell'azienda.

Una volta delineato i concetti base sui cui si forma il sistema di controllo introduciamo gli strumenti di rilevazione e analisi dati.

Gli strumenti utilizzati devono essere semplici, chiari, consultabili da tutte le persone interne all'azienda, a supporto di un maggior coinvolgimento diretto di tutto il personale e di un cambiamento graduale nella cultura aziendale. Ne sono un esempio valido i fogli di calcolo o data base.

I principali strumenti usati per il controllo di gestione sono:

- ✓ Contabilità generale
- ✓ Contabilità analitica
- ✓ Contabilità extra-contabile

- ✓ Analisi di bilancio
- ✓ Indicatori di bilancio
- ✓ Piano strategico
- ✓ Budget
- ✓ Analisi degli scostamenti
- ✓ Analisi per flussi di gestione

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare nello specifico la strumentazione necessaria per attuare un modello di controllo di gestione in una PMI.

Dopo aver dato alcune informazioni sul concetto di controllo di gestione, passiamo a delineare gli strumenti di analisi utilizzati nell'attuazione del sistema di controllo.

Le misure di rilevazione hanno come obiettivo quello di raccogliere, elaborare e catalogare i dati, in modo da poter trarre le informazioni necessarie a condurre l'impresa.

La gestione aziendale comporta un grande numero e varietà di elementi da analizzare, per ciò è necessario selezionare i dati in funzione di due variabili: tempo e spazio. Il tempo corrisponde all'esigenza di garantire con precisione l'arco temporale preso in riferimento, invece lo spazio corrisponde alla necessità di assicurarsi che vi sia pertinenza con l'oggetto di analisi.

Il sistema di rilevazione può essere suddiviso in tre sub- sistemi:

- Contabilità generale: ha come obiettivo principale quello di determinare il reddito di esercizio e il capitale di funzionamento. Da essa si desumo le informazioni monetarie derivanti dagli scambi dell'impresa con terze economie.
- Contabilità analitica: elabora i costi e i ricavi desumibili da rilevazioni interne, utilizzando metodi definiti extra- contabili come strumenti statistici- tabellari-
- Sistema operativo informativo: raccoglie i dati monetari e non che si sviluppano nel corso dello svolgimento dell'attività d' impresa.

I sistemi di rilevazione si originano in maniera autonoma in ciascuna azienda e spesso sono conseguenza dell'evoluzione dei sistemi informatici.

Gli strumenti utilizzati per elaborare i dati a consuntivo(sintetici o analitici), dati a preventivo e standard raccolti durante la gestione tipica dell'impresa sono:

- Analisi di bilancio: insieme di indicatori da cui si deduce l'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'impresa, i livelli di redditività e le cause di successo ed insuccesso economico. Tramite questo strumento di analisi è

possibile verificare il risultato complessivo raggiunto e se sono stati soddisfatti gli obiettivi e gli scopi che l'impresa si è imposta di ottenere.

- **Analisi degli scostamenti:** considerato uno degli strumenti più importanti per svolgere l'attività di controllo di gestione. L'analisi degli scostamenti permette di confrontare in modo continuo gli obiettivi fissati a budget con i risultati ottenuti, verificando gli eventuali errori commessi nel processo di produzione o in altre fasi del processo.
- **Analisi del punto di pareggio:** permette di conoscere come modificare le quantità di output per raggiungere il punto di pareggio tra costi e ricavi, mettendo in risalto l'elasticità della struttura dell'impresa.

L'utilizzo degli strumenti di analisi nelle piccole aziende non comporta particolari problemi, se non per quanto riguarda la presenza di personale dotato di competenze professionali necessarie per metterli in atto. Affinché l'implementazione di un sistema di controllo di gestione avvenga con successo è necessario dotarsi di fogli di calcolo e data base chiari, essenziali e di facile intuizione in modo che tutti gli utenti possano interrogarli per conoscere le informazioni richieste. Per quanto riguarda invece le analisi più complesse come il calcolo degli indici di bilancio e l'analisi degli scostamenti è preferibile che rimangano appannaggio dell'ufficio controllo di gestione o nel caso di un'azienda di piccole dimensioni all'imprenditore e ai suoi fidati collaboratori (ad esempio ragioniere, responsabile della contabilità, ecc.).

2.1 Analisi di bilancio

Lo studio dei valori di bilancio è uno strumento sostanziale per la pianificazione futura dell'azienda. Sulla base dei dati storici, degli anni precedenti possiamo definire gli obiettivi di incremento, decremento o consolidamento dei risultati conseguiti. Questa metodologia di analisi è ancora di più importante per le piccole imprese, perché su essa si basa prevalentemente la verifica dei risultati raggiunti e dall'esame degli indicatori si prende spunto per manovre correttive.

Risulta essere per le PMI lo strumento fondamentale per il controllo di gestione, senza togliere alle altre tipologie di analisi che purtroppo, per via delle caratteristiche strutturali e organizzative dell'azienda, trovano meno spazio per essere sviluppate totalmente.

Risulta essenziale un'attenta analisi dei valori di bilancio al fine di comprenderne la corretta composizione e non commettere errori irreparabili nelle decisioni sullo sviluppo dell'attività imprenditoriale.

L'analisi di bilancio si articola in due strumenti:

1. Analisi per indici
2. Analisi per flussi

Primo passo nello studio dei valori di bilancio è la riclassificazione dell'attivo e del passivo in attività correnti e attività fisse, mezzi di terzi e mezzi propri.

ATTIVO FISSO (AF)	IMMOBILIZZAZIONI: arredi, furgone, pc, software ...	CAPITALE NETTO (CN): Capitale sociale Utili non distribuiti	CAPITALE DI RISCHIO: mezzi propri
ATTIVO CORRENTE (AC): incassabile entro 12 mesi	MAGAZZINO (DIS)	PASSIVITA' DIFFERITE (PD): Debiti vs Soci, mutui o finanziamenti a lungo termine dalle banche	CAPITALE DI CREDITO: MEZZI DI TERZI (D)
	CLIENTI (LD) LIQUIDITA' (LI)	PASSIVITA' CORRENTI (PC): Debiti v/fornitori Scoperti di c/c [debiti da pagare entro i 12 mesi successivi]	

Figura 2 Riclassificazione Attivo e Passivo

2.1.1 I principali indici di bilancio

L'osservazione dei quozienti di bilancio è basata sul rapporto di determinati valori presenti nello stato patrimoniale e nel conto economico.

Gli indici forniscono informazioni utili per l'imprenditore sotto vari aspetti, i principali sono:

- Liquidità
- Rotazione
- Indebitamento
- Redditività

Il concetto basilare per la nostra analisi è il capitale circolante netto (Cnn) che si ottiene dalla differenza tra attività correnti e passività correnti, rappresenta la capacità di coprire gli impegni di pagamento a breve termine con le disponibilità liquide o liquidabili nel breve periodo.

$$CCN = AC - PC > 0$$

La condizione di positività è vincolante, è stata posta nel caso in cui la banca o altre tipologie di debitori richiedessero il rientro immediato dello scoperto e l'azienda non avesse le risorse necessarie per coprire gli impegni a breve termine e fosse costretta a manovre eccezionali come la vendita di immobilizzazioni finanziarie, se presenti in bilancio, o chiedere un eventuale prestito ai soci o aumentare il capitale sociale.

Il bilancio è come una fotografia istantanea di una fase della vita dell'impresa (al 31 dicembre di ogni anno) per questo motivo non è utile calcolare i quozienti su un solo bilancio poiché i valori non sarebbero significativi per formulare un giudizio sull'andamento della gestione. E' necessario calcolare i quozienti su più anni consecutivi in modo da costruire un trend, che ci illustra la dinamica evolutiva dei valori presi in esame per poi giudicare lo sviluppo aziendale.

Può essere utile analizzare anche gli indici dei principali competitors in modo da fare un confronto sulle politiche e le strategie adottate, così da evidenziare i punti di debolezza e di forza, le cause di successo ed insuccesso.

I principali indici di bilancio per valutare l'andamento gestionale sono:

- ROS(redditività delle vendite) = reddito operativo / ricavi netti(vendite).
Indica in termini percentuali il margine di reddito operativo su i ricavi delle vendite. Per essere accettabile deve essere pari al 5 %.

- $ROI(\text{ redditività del capitale investito}) = \text{reddito operativo} / \text{cap.investito}$.
Misura la redditività della gestione caratteristica.
- $ROA(\text{ redditività sui beni}) = \text{reddito operativo} / \text{totale attivo}$.
Misura la redditività generata dagli investimenti e dall'attività svolta, è simile al ROI ma per gestione caratteristica e patrimoniale. Indicatore di eccellenza tra il 7-8%.
- $ROE(\text{ redditività dei mezzi propri}) = \text{reddito netto} / \text{patrimonio netto (mezzi propri)}$. Esprime la redditività del capitale netto impiegato nella gestione.
- $\text{Onerosità del capitale di credito} = \text{Oneri Finanziari} / \text{Capitale di terzi}$.
L'indice esprime il tasso medio di remunerazione del capitale di credito considerato nel suo complesso.
- $ROD(\text{ costo del capitale di debito}) = \text{Oneri finanziari netti} / \text{cap. di debito}$.
Indica l' onerosità del capitale preso a prestito da terzi.
- $\text{Leva finanziaria} = ROI \text{ o } ROA - ROD$.
E' utilizzata in riferimento ad un investimento o attività e denota il rapporto tra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto di un'impresa.
- $MOL(\text{ margine operativo lordo}) = \text{reddito operativo} + \text{ammortamenti}$.
Indica la liquidità potenziale che si verrà a creare durante il prossimo anno.
- $\text{Grado di copertura oneri finanziari} = MOL / \text{Oneri finanziari}$.
Questo indice valuta la capacità di copertura degli oneri finanziari da parte della gestione corrente.
- $\text{Liquidità corrente- immediata} = (\text{Att. correnti} - \text{Rimanenze}) / \text{Pass .correnti}$.
Indica il grado di copertura immediata dei debiti a breve.
- $\text{Rotazione capitale investito} = \text{Vendite} / \text{Cap. investito}$.
Indica il grado di utilizzo delle risorse complessivamente impiegate
- $\text{Rotazione rimanenze} = \text{Costo del venduto} / \text{Rimanenze}$.
E' il numero di volte che le scorte ruotano in relazione al volume di vendite valutate al costo.

- $\text{Durata media dei crediti} = (\text{Crediti commerciali} / \text{Ricavi}) * 365$.
Mostra i giorni medi che impiega l'azienda per incassare dai clienti
- $\text{Durata media dei debiti} = (\text{Debiti commerciali} / \text{Acquisti}) * 365$.
Indica in giorni la durata dei debiti verso fornitori.
- $\text{Durata media magazzino} = \{[(\text{Rimanenze iniziali} + \text{Rimanenze finali})/2] * 365\} / (\text{Costo del venduto} + \text{Costo per la produzione di servizi})$.
Esprime i giorni di durata media delle scorte prima di un completo rinnovo del magazzino.
- $\text{Ciclo monetario del capitale circolante} = \text{Durata media Magazzino} + \text{Durata media crediti} - \text{Durata media debiti}$.
Da informazioni e misura il tempo che intercorre tra il pagamento degli input e l'incasso dei ricavi di vendita degli output.
- $\text{Indebitamento globale} = \text{Cap. investito} / \text{Mezzi propri}$.
Indica il livello di ricorso all'indebitamento per il finanziamento del capitale investito. L'intervallo di indebitamento, per avere una buona struttura finanziaria, dovrebbe essere compreso tra 1 e 2.
- $\text{Grado di autonomia finanziaria} = \text{Patrimonio netto} / \text{Totale passività}$.
Questa grandezza indica quanta parte di 1 euro di finanziamenti proviene da mezzi propri (dei soci o dell'imprenditore) dell'azienda. Quindi, più è alto e più l'impresa si affida all'autofinanziamento per reperire i fondi da investire. Viceversa, più è basso e più l'impresa fa ricorso a fonti esterne per finanziare gli investimenti.

Gli indici di bilancio qui sono sopra elencati hanno come scopo fondamentale quello di evidenziare le relazioni esistenti tra le variabili gestionali (come le vendite, rimanenze, indebitamento, crediti, ecc..) e la dimensione della redditività.

L'analisi è importante perché mostra come, al mutare di una singola grandezza, cambia anche il livello di redditività, consentendo così di effettuare simulazioni per trovare la soluzione ottimale per l'azienda, tenendo conto degli obiettivi prefissati e delle strategie intraprese.

2.2 L'analisi per flussi

Lo scopo dell'analisi per flussi è fare un confronto tra le voci dello stato Patrimoniale dell'anno N con quelle dell'anno N-1, definiamo come flusso la differenza tra le due grandezze.

L'analisi per flussi è collegata al concetto di capitale circolante netto, che come abbiamo detto è ricavato da Attivo Corrente – Passivo Corrente.

L'incremento delle passività correnti (debiti a breve e c/c bancari passivi) e il decremento delle attività correnti (crediti a breve, c/c bancari attivi, rimanenze) generano risorse, che vanno a comporre le Fonti del capitale circolante netto; viceversa l'aumento delle attività correnti e/o la diminuzione delle passività correnti, comportano un assorbimento dei flussi di cassa e questi sono definiti gli Impieghi del Ccn.

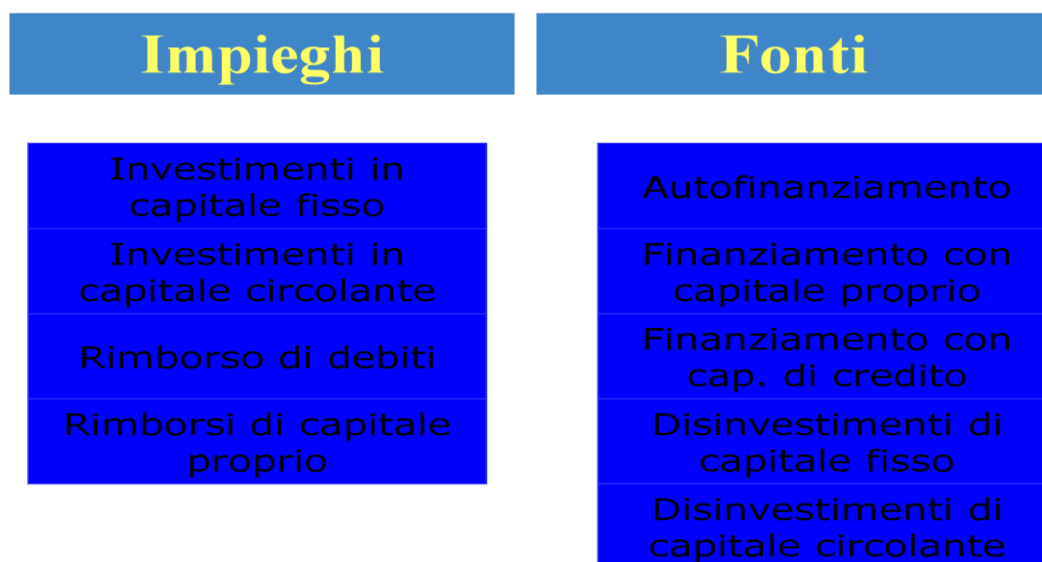


Figura 3 Modello Fonti- Impieghi, slides corso di Pianificazione e controllo di gestione, Luciano Marchi, 2012-13

Le variazioni nel Ccn producono o assorbono flussi di cassa, quest' ultimi a loro volta si aggiungono o si sottraggono ai flussi generati dalla gestione reddituale,

ottenuta sommando l'utile di esercizio con gli accantonamenti per ammortamento e il Tfr.

Sono dunque due le fonti generatrici dei flussi di cassa:

1. Gestione reddituale
2. Gestione capitale circolante netto

Ai flussi della gestione reddituale si sommano o si sottraggono le variazioni positive e negative del Ccn, il cui risultato darà i flussi di cassa netti (Fcn).

Se i flussi di cassa netti risultano negativi, ciò sta a significare che gli impieghi superano le fonti(sono aumentate le rimanenze o sono cresciuti i crediti correnti, oppure sono diminuiti i debiti correnti e c/c passivi) e quindi per riportare in equilibrio l'azienda, si dovrà far ricorso ad aggiuntivi finanziamenti a breve termine.

Al contrario se i Fcn sono positivi, vuol dire che gli impieghi sono stati minori delle fonti, quindi sono diminuite le rimanenze, i crediti correnti e c/c attivi, o sono aumentati i debiti correnti.

Il modello dell'analisi per flussi può essere schematizzato così:

Utile

+ ammortamenti

+ accantonamenti Tfr

= Flussi di cassa generati dalla gestione reddituale o MOL

-/+ variazione magazzino

-/+ variazione crediti v/s Clienti

+/- variazione debiti v/s Fornitori

-/+ variazione crediti diversi a breve termine

+/- variazione altri debiti a breve termine

= Flussi di cassa netti o Cash Flow corrente

2.2.1. La struttura e la logica delle fonti e degli impieghi

Il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale rappresenta gli impieghi dei finanziamenti in capitale circolante e fisso; invece le fonti di finanziamento sono rappresentate dal totale dei mezzi di terzi e dei mezzi propri(capitale netto).

Quest'ultime si distinguono in tre categorie:

- Passività correnti o a breve termine
- Passività a medio- lungo termine(mutui, prestiti obbligazionari, altre forme di prestito di durata pluriennale, ecc..)
- Mezzi propri

Il modello fonti- impieghi, per sussistere,si fonda sulla relazione esistente tra le varie voci, di cui è composto: le fonti a breve servono a finanziare il capitale circolante come crediti e rimanenze, le fonti a medio- lungo termine e i mezzi propri invece sono indirizzate a finanziare il capitale fisso come immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie.

Il principio appena descritto è noto anche come principio dell' hedging⁴ o della barriera: ogni flusso generato da uno specifico impiego deve essere messo a confronto con la fonte utilizzata per finanziarlo.

Con un analisi fonti- impieghi si riuscirà ad avere un quadro ancora più completo della situazione economica dell'azienda, perché in essa si mettono in evidenza le variazioni dei mezzi propri, dei debiti a breve e quelli a lunga scadenza e soprattutto il cash flow, che rappresenta la vera redditività dell'impresa.

⁴ Tratto da *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Felice Aloï, Antongiulio Aloï, IPSOA 2009

2.3 Il piano finanziario

La gestione finanziaria è un utile elemento per le piccole e medie imprese in fase di avvio e di crescita.

Il controllo della gestione finanziaria ha lo scopo di:

- Preventivare il fabbisogno di liquidità
- Definire il tempo per le tipologie di finanziamento necessarie
- Predisporre ed attivare le fonti di finanziamento

La pianificazione finanziaria ha come obiettivo: osservare ed analizzare lo sviluppo futuro dell'impresa, sotto l'aspetto degli investimenti(impiego di fondi) e quello dei finanziamenti(fonti).

La finanza aziendale si occupa del:

- Controllo situazione di cassa e reperimento dei mezzi finanziari(ruolo tradizionale)
- Gestione degli investimenti, dei finanziamenti e la ricerca della mix ottimale tra mezzi di terzi e propri.

Come abbiamo detto qui sopra l'imprenditore deve proiettare le proprie riflessioni e valutazioni finanziarie nel medio- lungo termine, una volta definiti gli obiettivi da raggiungere questi devono essere tradotti in termini monetari e quantitativi ed esposti in modelli predefiniti.

Il piano finanziario è un valido strumento di analisi degli obiettivi fissati dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario, in funzione della redditività attesa.

Di solito si sovrappone al piano strategico ma quest' ultimo non è essenziale per la sua costruzione.

Il piano finanziario dovrà ricoprire un arco di tempo tra i 3- 5 anni, a cui vi si potrà apportare variazioni in base all'evoluzione della situazione di mercato e dell'azienda.

Le variabili da analizzare nel piano finanziario sono: andamento del mercato, volumi di vendita, volumi di produzione, livello della capacità produttiva, investimenti e finanziamenti.

Il coordinamento temporale tra impieghi e i corrispondenti fabbisogni di fondi, è fondamentale per raggiungere un equilibrio nella gestione della liquidità: bisogna operare in modo che i flussi monetari in entrata siano tendenzialmente in anticipo rispetto ai flussi in uscita.

Nell'elaborazione del piano finanziario occorre seguire precisi principi:

- Principio della barriera, qui sopra descritto.
- Principio del mix, che consiste nel cercare la giusta combinazione tra mezzi di terzi e mezzi propri con lo scopo di evitare un eccessivo indebitamento e garantire una soddisfacente remunerazione ai soci.

2.3.1. La leva finanziaria

La leva finanziaria è il rapporto d'indebitamento tra mezzi di terzi e mezzi propri. Consiste nel finanziare una parte delle attività(impieghi) con prestiti a medio/ lungo termine che comportano un tasso d'interesse fisso al fine di incrementare il ROE e quindi l'entità del dividendo per azione.⁵

Fissato l'obiettivo di ROI da raggiungere e conoscendo il costo di indebitamento, il manager o il pianificatore, utilizzando la leva finanziaria può determinare il mix ottimale tra mezzi propri e mezzi di terzi che consentirà di raggiungere il massimo risultato in termini di redditività dei mezzi propri(ROE).

Quindi possiamo riassumere il tutto dicendo che: se il ROI è maggiore del costo di indebitamento, l'imprenditore ha convenienza ad indebitarsi perché così

⁵ Tratto da *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Felice Aloï, Antongiulio Aloï, IPSOA, 2009

facendo aumentare il ROE, in questo caso la leva finanziaria agisce in modo positivo. In caso contrario se il ROI è inferiore al costo di indebitamento, sarà opportuno attuare delle manovre per ridurre le voci del passivo ed evitare così una brusca caduta del Return on equity.

2.3.2. Gli strumenti del piano finanziario

Gli elementi necessari per la costruzione del piano sono:

- Definizione dell'entità di volume e tipologia degli investimenti
- Definire le fonti occorrenti per coprire gli investimenti, cercando il giusto mix tra mezzi propri e mezzi terzi
- Definire il budget di cassa, in modo da determinare il fabbisogno di liquidità necessario per l'anno
- Rendiconto finanziario: prospetto di bilancio in cui sono elencate tutte le fonti e gli impieghi, i cui totali devono uguagliarsi.

In conclusione il piano finanziario contiene tutte e tre le principali componenti: reddituale- economica, patrimoniale e finanziaria.

Per l'elaborazione del piano è essenziale utilizzare gli indici di bilancio per esaminare l'andamento delle principali variabili durante il periodo preso in esame.

Il piano deve avere uno sviluppo almeno triennale, in modo da poter verificare con regolarità la coerenza degli obiettivi e l'evoluzione dell'impresa. Alla fine del primo anno, una volta raccolti i risultati effettivi, si verificheranno con gli obiettivi inizialmente posti per l'anno successivo e si apporteranno le eventuali modifiche e rettifiche, con l'elaborazione del nuovo budget.

E' possibile costruire un piano finanziario anche senza le tecniche di budgeting, utilizzando metodi e modelli matematico- contabile.

2.3.3 La gestione finanziaria nelle piccole- medie imprese: problematiche

Nelle PMI risulta molto difficile strutturare una corretta gestione finanziaria

perché il titolare ed i soci non sono esperti in materia e tendono ad occuparsi solo della gestione degli affari.

L'aspetto finanziario non è considerato e seguito in modo adeguato, con la convinzione che se gli affari sono redditizi anche la copertura delle fonti è sistemata, invece la trascuratezza porta le PMI a navigare in acque tormentate.⁶

Per una buona gestione finanziaria dell'impresa è fondamentale tenere sotto controllo questi quattro punti:

- 1) Equilibrio finanziario
- 2) Costo dell'indebitamento
- 3) Tipologie di indebitamento
- 4) Investimenti e il loro finanziamento

La gestione delle fonti di investimento e di finanziamento tiene conto dell'andamento passato e delle condizioni attuali, sulla base di questi dati viene presentato il prospetto sul fabbisogno previsionale per l'anno futuro.

Nelle piccole imprese non è sempre possibile predisporre budget per quanto si prevede di consumare, di acquistare, di vendere, del quantitativo necessario per coprire gli investimenti, le stime vengono fatte su trend degli anni precedenti, modificati in base alle necessità correnti dell'azienda.

Una volta effettuata il primo step dell'analisi di bilancio, con i relativi indici e la programmazione di un piano finanziario, passiamo ad esaminare l'analisi degli scostamenti, strumento basilare in un sistema di pianificazione e controllo

2.4 L'analisi degli scostamenti: funzione ed interventi correttivi

Uno strumento importante per il controllo di gestione è l'analisi degli scostamenti, una metodologia che permette di confrontare in modo sistematico gli obiettivi di budget e i risultati conseguiti.

⁶ Tratto da *Il controllo di gestione per le PMI*, B. Dei, F. Chiti, M. Parri, Il sole 24ore, 1999

Lo scostamento è dato dalla differenza tra due valori: uno stabilito dal manager in fase iniziale e l'altro è il dato a consuntivo, ciò che è stato realizzato.

Lo scostamento può essere favorevole o sfavorevole, ad esempio nel caso dei costi uno scostamento negativo rappresenta un'inefficienza negli standard prefissati, perché i costi sostenuti sono stati maggiori rispetto a quelli stabiliti.

Lo scopo principale dell'analisi non è tanto individuare la consistenza dello scostamento ma determinarne le cause. Quest'ultime possono essere interne o esterne, le prime sono riferite ad operazioni interne l'azienda e le altre invece riguardano i mutamenti dell'ambiente in cui opera.

Le fonti interne che determinano le variazioni tra dati a consuntivo ed quelli a preventivo sono direttamente correlate con il livello di efficienze o di inefficienza.

Parlando di efficienza ci riferiamo sia alla variabile tecnologica che organizzativa: l'azienda deve impiegare in modo ottimale le risorse a fisiche (quali materie prime, ore manodopera, ore macchina, energia, ecc.) e allo stesso tempo deve controllare che le procedure si svolgano rispettando i parametri di produttività.

Se invece le cause sono esterne, derivano da turbolenze ambientali: possiamo parlare, anche in questo caso, di efficienza professionale intesa come la capacità di agire preventivamente, decifrando i segnali del mercato, ed implementare la giusta strategia. Ma la maggior parte delle volte i fenomeni esterni sono difficilissimi da prevedere e gli effetti che generano sono mal valutabili e non possono essere risolti con facilità.

Il processo per delineare gli scostamenti può essere schematizzato nei seguenti passaggi⁷:

— Analisi del processo produttivo

⁷ Tratto da *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Gianluca Lombardi Stocchetti, EGEA 1996

- Analisi dei costi caratterizzanti ogni fase del processo
- Individuazione dei parametri determinanti i costi
- Individuazione delle categorie di scostamento che caratterizzano i costi del processo
- Scomposizione complessiva degli scostamenti in parti elementari

I primi tre steps corrispondono all'elaborazione del processo produttivo e alle condizioni operative standard secondo le quali l'impresa dovrebbe operare; invece gli ultimi due indagano sui motivi che determinano l'origine degli scostamenti, segmentandoli in componenti elementari in modo che sia più semplice evidenziare gli errori commessi.

Il sistema di controllo si avvale dell'analisi degli scostamenti, e quindi del reporting, per consentire all'alta direzione di intervenire in maniera tempestiva per eliminare le irregolarità, ridefinire il piano strategico o cambiarne alcune sue parti, in modo tale da ritornare in una situazione di equilibrio.

Gli interventi devono essere scelti ad hoc, in base alla tipologia degli scostamenti e le cause che lo hanno generato.

Nel caso di fonti interne che provocano variazioni sfavorevoli occorrerà intervenire a livello operativo al fine di eliminare gli sprechi di risorse o migliorare le procedure di conduzione delle operazioni; invece se lo scostamento è favorevole occorrerà valutare se è opportuno ridefinire gli obiettivi e gli standard operativi prefissati.

Gli interventi in conseguenza a cause esterne prevedono, se negativi, dei provvedimenti più drastici e più costosi come la revisione della strategia aziendale, l'introduzione di innovazioni tecnologiche o di prodotto.

Se al contrario la tendenza è permanentemente favorevole, quindi l'ambiente circostante è più vantaggioso di quello che si era ipotizzato, occorrerà adattare gli obiettivi ed aumentare l'offerta.

Nel caso in cui il mercato si presenti fortemente perturbato e non siano attendibili le previsioni a medio- lungo termine, l'azione dell'imprenditore deve essere rivolta ad aumentare la flessibilità dell'azienda, in modo che sia pronta a qualsiasi cambiamento dettato dalle necessità ambientali.

2.4.1 Controllo dei risultati

Il risultato economico della gestione è contenuto nel conto economico e deve essere analizzato sotto tre aspetti⁸:

- Margine di contribuzione ai costi fissi
- Reddito operativo
- Reddito ante imposte o Netto

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ECONOMICO-REDDITUALI/1

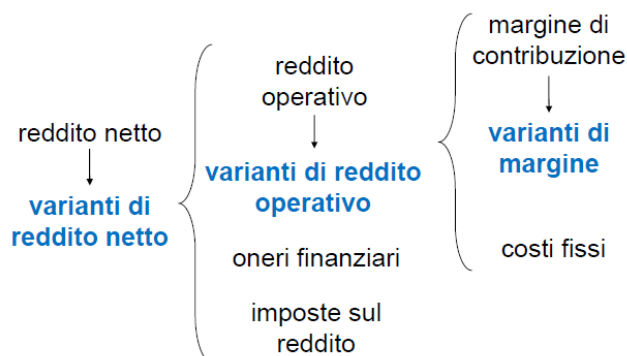


Figura 4 Slides corso di Pianificazione e controllo di gestione, L. Marchi, 2012-13

Il controllo del risultato economico deve essere effettuato periodicamente, di solito il tempo di riferimento è il mese, confrontando gli obiettivi posti all'inizio dell'esercizio con i risultati realizzati via, via.

L'analisi può essere compiuta aiutandoci con tabelle riepilogative che permettono all'imprenditore di consultare e verificare ogni mese gli obiettivi preposti. Se non si verifica la tesi ipotizzata all'inizio anno, sarà necessario

⁸ Tratto da *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Felice Aloï, Antongiulio Aloï, IPOSA 2009

intervenire rapidamente per riportare l'azienda alla normalità e cercare di recuperare ciò che è stato perso.

Come abbiamo detto gli interventi e gli strumenti correttivi sono diversi a seconda del tipo di scostamento e delle motivazioni che li hanno prodotti, quindi per ogni parte, in cui è articolata la gestione d'impresa, dobbiamo analizzarne i singoli esiti.

Le variabili da sottoporre a controllo per monitorare l'andamento generale dell'azienda sono ricavi di vendita, costi di produzione, costi fissi, costi amministrativi, ecc.

2.4.1.1 Analisi delle varianti di ricavo

Lo scopo principale dell'azienda è il raggiungimento degli obiettivi di vendita, quindi il punto di partenza della nostra analisi sarà il confronto tra budget delle vendite e i risultati ottenuti.

Il mancato conseguimento degli obiettivi comporta delle conseguenze sia sul personale addetto alle vendite, che sull'area commerciale e sull'intera azienda, per la mancata realizzazione del risultato d'esercizio.

Questo dimostra la necessità di creare, impostare delle procedure preventive e specifiche per il controllo degli obiettivi di vendita, che seguono la seguente logica:

- Controllo periodico, almeno mensile, dello stato di realizzazione delle mete fissate.
- Ricerca ed individuazione delle cause che limitano il conseguimento degli obiettivi.
- Analisi delle cause.
- Delineare le azioni per eliminare i motivi che hanno generato gli scostamenti negativi.

Il primo passo nell'analisi, come abbiamo detto sopra, è il raffronto periodico tra i traguardi definiti nel budget e i risultati effettivi, il confronto non può essere realizzato nel complesso ma deve essere svolto per linea di prodotto o per prodotto in modo tale che sia più veritiero possibile e serva a capire le cause che hanno generato il dislivello nelle vendite.

Una volta individuato l'oggetto che ha creato lo scostamento, definito il dove, cioè l'area dell'azienda interessata, si passa al secondo passaggio: la ricerca del perché si è verificata tale differenza negativa.

La ricerca deve essere finalizzata all'accertamento delle cause dello scostamento che possono essere dovute:

- Variazioni di prezzo
- Dovute a maggiori o minori quantitativi di volume
- Attribuita ad entrambe le circostanze

In caso di variazioni di prezzo, le cause sono da addossare a fenomeni esterni con quelli di mercato: andamento della domanda, cambiamenti nel costo delle materie prime, comportamenti dei concorrenti.

La soluzione ottimale, se si presentano scostamenti negativi, è cambiare la strategia ed adeguarla alle nuove necessità dell'ambiente circostante.

Se la differenza è dovuta a cambiamenti nel volume d'affari, le cause sono attribuibili ad eventi interni all'azienda, in primis va indagata la componente organizzativa.

Se l'impresa non è riuscita a raggiungere gli standard operativi di efficienza prefissati, devono essersi presentate degli errori di progettazione e coordinazione nello svolgimento delle operazioni di produzione e commercializzazione.

In questo caso la manovra migliore è concentrarsi sui problemi organizzativi, intervenendo con un potenziamento delle procedure operative, della logistica e della forza mercato.

Infine se si presentano entrambi i fenomeni di aumento dei prezzi e contrazione del volume di affari, la soluzione al problema risulta più complicata rispetto alle precedenti. Sarà necessario distinguere i due effetti, in modo da attribuire senza equivoci ad ogni fenomeno la corrispondente causa scaturante.

L' imprenditore individuando l'origine del problema e comprendo fino in fondo le motivazioni che hanno portato al sorgere del divario, potrà attivare le correzioni più idonee e prendere le decisioni migliori per riportare l'azienda in equilibrio.

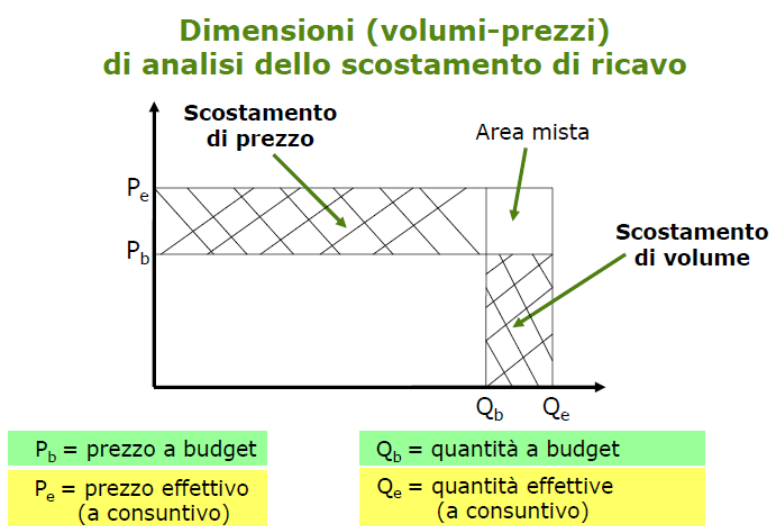


Figura 5 Slides corso di Pianificazione e controllo di gestione, L. Marchi, 2012-13

2.4.1.2 Il controllo dei costi di produzione

Il controllo dei costi di produzione comprende l'analisi di tutti i costi relativi alle materie prime, alla manodopera diretta ed al consumo di energia.

Trattandosi di risorse fisiche è più semplice quantificare ed identificare i componenti di ogni singola unità di prodotto.

Una volta individuato il prodotto, il processo di lavorazione ed i cicli si possono elaborare degli standard quantitativi da seguire nel processo di produzione. Il documento che contiene tutte le procedure e le informazioni base è la distinta base.

Attraverso il sistema contabile si definisce il costo effettivo della produzione e si confronta con il costo standard stabilito in precedenza, la differenza che ne nasce è lo scostamento della quantità di risorse impiegate.

Nell'analisi degli scostamenti dei costi di produzione, l'individuazione delle cause che hanno prodotto la variazione è non lineare come nel caso dei ricavi, le motivazioni che hanno portato all'insorgere di deficit possono riguardare:

- aumento di prezzo
- scarsa qualità delle materie prime
- mancato funzionamento dei macchinari
- basso livello professionale degli addetti
- atteggiamenti conflittuali tra l'azienda ed i dipendenti

Bisogna tenere sotto osservazione tutte queste caratteristiche in modo tale da intervenire precisamente sulla fonte di inefficienza e ripristinare gli standard lavorativi.

2.4.2 Criticità

L'analisi degli scostamenti nelle PMI assume connotati diversi rispetto alle altre imprese di grandi dimensioni.

Il controllo di gestione prevedrebbe la stesura dei budget per area di funzione: non è obbligatorio ma la redazione è consigliata per poter pianificare le attività aziendali e verificare lo scostamento tra quanto programmato e quanto è stato realizzato in termini economici, reddituali, finanziari e patrimoniali.

Il processo di controllo di gestione incontra maggiori difficoltà nell'attuazione nelle piccole aziende per la mancanza di prospetti a budget delle varie aree di interesse e per il complicato reperimento di alcuni dati.

Le realtà di piccole dimensioni non dispongono della strumentazione necessaria e del personale per controllare periodicamente se si sono verificati scostamenti tra i costi ipotizzati a budget e quelli realizzati.

Le PMI hanno una gerarchia di tipo assolutistica: il dirigente della società corrisponde molte volte al responsabile delle varie aree critiche dell'azienda. Questa composizione non facilita una distribuzione meritocratica dei compiti, l'imprenditore si fa carico di tutte le mansioni ritenute rilevanti per lo sviluppo dell'azienda e quindi conseguentemente non potrà svolgere a pieno tutte le azioni che ne derivano. Inoltre nelle piccole imprese il personale impiegato non ha le competenze e le caratteristiche per contribuire all'implementazione di un controllo di gestione.

Ulteriore problema sono gli strumenti utilizzati per catalogare i dati desunti dalla gestione aziendale, succede molte volte che non siano completi o risultano fuorvianti o non sono idonei per utilizzarli in un processo di analisi.

L'analisi degli scostamenti per le difficoltà sopra descritte, nelle PMI, sarà incentrata soprattutto sullo studio delle variazioni degli obiettivi di fatturati prefissate e quelli realizzati.

2.5 Analisi del punto di pareggio

La break- even- analysis è uno strumento che permette di misurare ed testare l'elasticità della struttura aziendale rispetto a variazioni nei volumi di produzione.

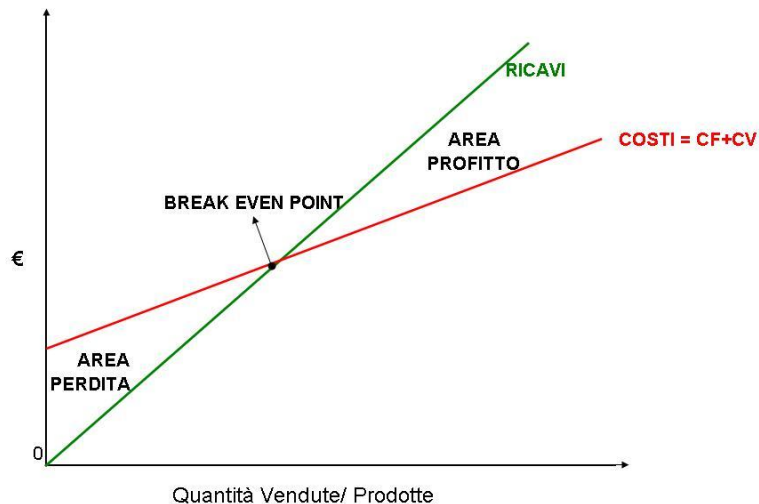
Il punto di pareggio è un valore che indica la quantità di prodotto venduto necessaria per coprire i costi sostenuti, al fine di chiudere l'anno senza profitti né perdite.

L'analisi del break even point è un metodo che permette di modificare i livelli di output per raggiungere il punto di pareggio tra costi e ricavi.

Questo procedimento non è molto usato perché considera:

- i prezzi come costanti
- ha validità solo nel breve periodo

- non tiene conto della stagionalità
- non è facilmente utilizzabile dalle imprese multi prodotto
- non tiene conto delle scorte



Il principio base del break even point è trovare il punto di equilibrio tra costi totali e ricavi, ovvero il fatturato minimo che una volta realizzato riesca a coprire i costi fissi. Il problema è risolto dalla seguente equazione:

$$Q = CF / P - C_{vu}$$

Dove :

Q = volume di pareggio(quantità)

P = ricavo unitario

Cvu = costo variabile unitario

Però il profitto medio unitario cambia in corrispondenza di volumi diversi, quindi la formula può essere sostituito con una grandezza che rimane costante nel tempo cioè il margine di contribuzione unitario(Mdc).

$$Mdc \% = CV / R$$

$$V_p = CF / Mdc \%$$

Vp = fatturato di pareggio(ricavi)

Esempio: Se l'azienda fissa come utile obiettivo per il trimestre 200 €, per trovare il punto di pareggio che permetta di coprire i costi fissi e di conseguire il risultato prefissato dovrà applicare la formula: $V_p = CF + U / Mdc \%$

Risulta rilevante calcolare oltre al volume ed al fatturato di pareggio, anche il margine di sicurezza che rappresenta la percentuale entro cui i ricavi possono diminuire, mantenendo gli stessi costi fissi.

$MARGINE\ DI\ SICUREZZA = (vend.effettive - vend.\ di\ pareggio) / vend.effettive$

Il margine di sicurezza è un indicatore significativo solo se si suppone che la contrazione dei ricavi di vendita sia dovuta ad una riduzione dei volumi di produzione e non sia causata da una diminuzione dei prezzi di vendita.

Un'altra misura da tenere d'occhio in un sistema di controllo di gestione è la leva operativa, che misura quanto il reddito è sensibile ai cambiamenti dei ricavi.

È un indicatore calcolato in corrispondenza di ciascun volume di ricavi, come rapporto tra la variazione percentuale del reddito e la corrispondente variazione percentuale dei ricavi.

$\text{grado di leva operativa} = \frac{\Delta\% \text{ del reddito}}{\Delta\% \text{ dei ricavi}} = \frac{\frac{\Delta \text{reddito}}{\text{reddito}}}{\frac{\Delta \text{ricavi}}{\text{ricavi}}}$

Ma può anche essere scritta utilizzando il margine di contribuzione:

$LEVA\ OPERATIVA = MDC / REDDITO$

Una leva operativa elevata determina una maggiore vulnerabilità rispetto alle possibili contrazioni di attività, ma determina maggiori opportunità di miglioramento della posizione di equilibrio economico rispetto a possibili espansioni dell'azienda.

Alcune considerazioni sulla leva operativa:

- La leva operativa è più alta in prossimità del punto di pareggio

- La principale causa della Leva è la struttura dei costi, cioè l'incidenza dei costi fissi e dei costi variabili sui costi complessivi aziendali.
- Imprese con CF alti hanno mdc % elevati, e Leva operativa alta, infatti le imprese con molti costi fissi e pochi costi variabili sono caratterizzate da un alto grado di leva e sono quindi più sensibili a variazioni di ricavo.
- Viceversa imprese con CF bassi, hanno mdc % bassi, e leva operativa bassa.

Tutti i parametri esaminati fino ad esso possono essere applicati oltre ad aziende mono prodotto anche ad imprese multi prodotto con marginalità simili, anche se, come abbiamo detto sopra, l'analisi del punto di pareggio non è del tutto veritiera.

Applichiamo le formule, sopra descritte, per un'azienda che produce due beni A e B; il reddito sarà dato da:

Equazione 1 Formula reddito aziende multi prodotto

$$PR_{azienda} = mdc_a \times X_a + mdc_b \times X_b - CFT$$

Dove

PR azienda = reddito

Mdca = margine di contribuzione del prodotto A

Xa = volume di A

Supponiamo di conoscere il mix di vendita tra i due prodotti(incidenza % di Xa su Xb = Xt), quindi avremo:

$$I\%_a = \frac{X_a}{X_t} \quad I\%_b = \frac{X_b}{X_t}$$

A questo punto sostituiamo all'equazione 1 l'incidenza dei prodotti ed otteniamo:

$$PR_{azienda} = (mdc_a \times I\%_a + mdc_b \times I\%_b) \times X_t - CFT$$

Il margine di contribuzione totale dell'azienda multi prodotto è dato da:

$$Mdc_e = mdc_a \times I\%_a + mdc_b \times I\%_b$$

Conoscendo i costi fissi il punto di pareggio è dato da : CFT / Mdc_e

2.6 Gli strumenti di reporting

Per strumenti di reporting intendiamo tutte le metodologie e le tecniche tramite le quali si rappresentano e si comunicano le informazioni e i risultati emersi nell'analisi.

Questa è la fase conclusiva del processo di controllo di gestione, infatti gli strumenti di reporting facilitano la comunicazione degli esiti ottenuti dall'esame svolta in azienda, ed incoraggiano l'imprenditore e tutti i soggetti interessati all'attuazione di misure di miglioramento o di conservazione della strategia adottata e nella ridefinizione degli obiettivi.

Quindi sintetizzando le finalità principali del reporting sono:

- Informative
- Comportamentali

Gli elementi che costituiscono un sistema di “ relazioni” possono essere divisi in⁹:

- direzione(flusso informatico)
- contenuto
- caratteristiche delle informazioni
- tempo
- forma

⁹ Tratto da *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Gianluca Lombardi Stocchetti, Egea 1996

Il primo elemento è la direzione del flusso informatico, se è orientato esclusivamente verso il manager- imprenditore lo strumento avrà natura tecnico-informativa, invece se è orientato a tutta l'organizzazione, sarà più orientato verso la componente comportamentale, cioè come strumento di valutazione dei responsabili e mezzo di comunicazione tra i diversi ambiti della struttura.

Il successivo parametro è il contenuto, che definisce l' ottica delle informazioni raccolte: se il sistema di reporting è impostato secondo una visione complessiva dell' azienda o una visione unitaria, finalizzata alla misurazione dei risultati delle singole parti.

Il terzo elemento è rappresentato dalle caratteristiche che devono possedere le informazioni contenute nei report, questo sono identificate in:

- Selettività: nella scelta dei dati da includere nella relazione bisogna fare una cernita sistemica, in modo da includere solo le notizie rilevanti e strettamente necessarie per valutare e verificare gli obiettivi.
- Attendibilità: i dati presi in esame devono essere idonei e coerenti per la misurazione dell'andamento di gestione .
- Affidabilità: riguarda l'esattezza della rilevazione

Il quarto parametro dei componenti del report è il tempo, la frequenza, inteso come:

- l'intervallo di tempo che intercorre tra un'informazione e l'altra
- la tempestività nel recepire i dati e diffonderli a tutta l'azienda.

L'ultimo elemento è la forma, per far conoscere e comprendere al meglio i risultati ottenuti dall'analisi si possono utilizzare strumenti di sintesi quali: grafici, tabelle, diagrammi, relazioni.

Tutti questi metodi di rappresentazione hanno come finalità primaria quella di facilitare l'apprendimento delle conclusioni raggiunte con il controllo di gestione e permettere l'attivazione di misure correttive in modo celere

Gli attuali sistemi di reporting per arricchire il quadro generale dell'azienda e renderlo esauriente utilizzano gli indicatori. Quest'ultimi sono variabili ad alto contenuto informativo che facilitano la rappresentazione e l'interpretazione sintetica dei fenomeni complessi, fornendo elementi decisivi per le decisioni.

Gli indicatori possiedono le seguenti proprietà¹⁰:

- sintesi: elevato contenuto informativo
- immediatezza: comprensione del fenomeno indagato
- consenso: garantire univocità di interpretazione
- significatività: deve rappresentare esattamente il fenomeno osservato
- rilevabilità: i dati devono essere convenientemente rilevabili
- sensibilità: deve rilevare le possibili variazioni

L'attività di reporting è supportata da avanzati strumenti informatici(di cui tratteremo nel paragrafo successivo), che permettono di sviluppare applicazioni a favore delle decisioni aziendali.

2.6.1 Gli strumenti di reporting nelle PMI

L'implementazione di una metodologia di reporting nelle piccole aziende non crea grossi problematiche, l'unica cautela da tenere presente è una messa in opera graduale e flessibile, che si adatti alle caratteristiche dell'impresa e del mercato.

Di solito i flussi informativi sono di natura direzionale, cioè tutti i dati confluiscono al vertice aziendale e poi in secondo momento possono essere divulgati alla restante struttura organizzativa. Per raggiungere un modello multi direzionale, dove i risultati vengono inviati a tutte le parti della struttura nello stesso momento c'è bisogno di uno sviluppo progressivo, in modo tale che l'azienda si adatti alle innovazioni a poco a poco, evitando così rigetti dalla parte della struttura stessa.

¹⁰ Tratto da *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese*, Furio Bartoli, Franco Angeli, 2004

Quando in azienda l'attività di controllo di gestione e il sistema informativo sono gestiti, entrambi dall'imprenditore, si corre il rischio che gli elementi presi ad esami siano eccessivi e forvianti, perdendo di vista l'obiettivo dell'analisi. In questi casi bisogna riportare l'attenzione sugli aspetti significativi che generano le differenze tra i dati effettivi e quelli prefissati.

I continui cambiamenti nella modalità di svolgimento dell'attività delle imprese minori, obbligano il sistema di reporting ad essere flessibile, con ciò si intende che i contenuti del report devono mutare anch'essi con frequenza in modo da poter supportare la gestione con le informazioni più rilevanti, senza "sommergerla" con notizie inutili e superflue che distolgono solo l'attenzione dal problema.

Per quanto riguarda le caratteristiche che devono possedere le informazioni, nelle PMI risultano approssimativi ed imprecise sotto qualche aspetto, ma ciò non deve impedire di portare a termine il processo di controllo di gestione.

Bisogna utilizzare i dati raccolti, tenendo conto del loro grado di inesattezza, cogliere spunti ed indicazioni per migliorare le capacità direzionali e perfezionare gli strumenti di rilevazione ed analisi.

La piccola impresa, inoltre, non ha a disposizione ingenti capitali di investimento come le aziende quotate, quindi per garantire un sistema di reporting frequente e tempestivo è necessario prendere alcuni accorgimenti per non gravare sui costi di struttura. E' necessario fare una distinzione tra le notizie chiave, che vanno rese pubbliche a cadenze più brevi, e le informazioni riguardanti la redditività complessiva della gestione che possono essere rese note ad intervalli più lunghi.

Un ulteriore provvedimento potrebbe essere quello di facilitare l'accesso diretto dei dati agli operatori aziendali, utilizzando data base che ognuno, in qualsiasi momento, può consultare e verificarne le informazioni.

La forma nella quale vengono presentati i risultati nelle PMI risulta ancora più importante perché diventa uno strumento per migliorare l'autonomia e il

coinvolgimento di tutte le componenti della struttura. Se attraverso i report si riesce a trasmettere a tutti cosa sta succedendo in azienda e quali sono le azioni correttive da mettere in atto, non solo l'impresa ne trarrà giovamento ma anche il personale stesso, il quale troverà nuovi stimoli per migliorare le proprie prestazioni decisionali ed operative, contribuendo attivamente allo sviluppo del processo di controllo.

2.7. I sistemi informatici per il controllo di gestione

Per implementare un efficace Controllo di Gestione d'Impresa, è necessario dotarsi di strumenti informatici in grado di convogliare le informazioni raccolte in modo costante e armonico. Infatti, un flusso di informazioni aggiornato e disponibile in tempo reale può garantire l'integrità e l'attendibilità della situazione aziendale.

Un sistema informatico strutturato consente di integrare i dati provenienti dalle diverse funzioni aziendali, ottenendo un'analisi corretta, sintetica ed efficace della situazione societaria.

I moderni sistemi di gestione, ERP (Enterprise resource planning), integrano tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità etc.), permettendo così agli utilizzatori di operare in un contesto uniforme ed integrato.

L'obiettivo primario è misurare le attività per poter migliorare gli standard, quindi l'utilizzo di strumenti idonei permette all'azienda di potenziare l'efficienza, riducendo gli sprechi sia nell'ambito dei processi produttivi che in quelli non produttivi.

Nei mercati odierni caratterizzati da ritmi frenetici e bruschi cambiamenti, la tempestività è un elemento fondamentale: soddisfare i bisogni del mercato in tempi idonei e senza sprechi, richiede azioni mirate e veloci. A tale scopo è necessario adottare un efficiente sistema informatico.

Con l'avvento dell'era dell'informazione molti degli strumenti e metodologie utilizzate dall'industria sono divenuti obsoleti.

Il cambiamento culturale ha portato non solo al mutare dei processi operativi ma contestualmente anche l'attività di controllo di gestione si deve adattare ai nuovi sistemi informativi, in modo da poter continuare a monitorare le operazioni.

E' stata introdotta nel corso degli ultimi anni una gamma piuttosto ampia di strumenti informatici, ma un ruolo fondamentale spetta ai sistemi informativi integrati(Erp) e agli strumenti di Business Intelligence.

L'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha accresciuto in modo esponenziale le capacità di acquisizione ed elaborazione delle informazioni di un sistema di controllo gestionale, migliorandone l'efficienza.

Lo sviluppo dell' information technology ha permesso un'evoluzione sostanziale dei sistemi informativi direzionali.

Oramai i dati forniti dal Bilancio di esercizio non sono più sufficienti a descrivere la reale capacità o potenzialità di un'impresa di creare valore economico, sono necessarie nuove informazioni desumibili utilizzando un sistema di controllo di gestione.

Gli strumenti informatici non solo facilitano il procedimento per espletare attività di routine, quali la fatturazione attiva e passiva e la contabilità ordinaria, ma contribuiscono ad organizzare l'azienda in modo efficiente, ottimizzando i flussi operativi e informativi e registrando i dati necessari all'analisi dei costi, delle marginalità e della produttività. Sono ottimi strumenti di controllo, per rilevare immediatamente anomalie o problemi lungo tutto il percorso di creazione del valore.

Le nuove metodologie introdotte per la gestione informatica dei dati aziendali, nonostante i benefici prospettati, possono trovare resistenza nell'applicazione: le unità organizzative in cui è strutturata l'impresa sono costrette a svolgere

maggiori attività di rilevazioni rispetto al passato, è questo crea dei malcontenti tra il personale dipendente che non capisce l'utilità immediata del nuovo processo.

Obiettivo della nostra analisi è costruire un modello di pianificazione e controllo per le PMI, con un numero di variabili limitato, facilmente rilevabili e con scarse strumentazioni.

La piccola impresa è caratterizzata dalla mancanza di una visione globale, dalla scarsa disponibilità di risorse manageriali e competenze informatiche, dalla carenza di partecipazione decisionale dei vari livelli gerarchici, tutti questi elementi possono essere a svantaggio dell'implementazione di un sistema informatico all'avanguardia.

L'introduzione di un'innovazione tecnologica in una realtà di piccole dimensioni ha, più o meno, un impatto sull'assetto economico ed organizzativo dell'impresa, provocando possibili squilibri e resistenze al cambiamento.

Le variabili organizzative ed ambientali determinanti per il processo di informatizzazione delle PMI sono:

- ✓ la dimensione aziendale
- ✓ la fase del ciclo di vita dell'azienda
- ✓ il contesto ambientale locale
- ✓ il settore in cui opera ed i relativi competitors
- ✓ la cultura manageriale e professionale dell'imprenditore
- ✓ la funzione svolta dall'impresa all'interno del settore di appartenenza
- ✓ la struttura organizzativa interna
- ✓ la carenza di risorse umane e finanziarie

Nelle piccole imprese l'attuazione di strumenti informatici altamente tecnologici comporta un maggior impatto sia a livello economico che organizzativo, quindi la loro diffusione sarà limitata.

L'utilizzo di una strumentazione basilare e di facile apprendimento permette, allo stesso tempo, di sviluppare i concetti principali dell'attività di controllo di gestione: bilancio, software gestionale e fogli di calcolo come Excell, sono i principali strumenti informativi delle PMI.

Capitolo 3 Il caso Pentafluid: un esempio di programmazione di un sistema di controllo di gestione in una piccola impresa

Dopo aver esaminato nel dettaglio tutte le fasi di un sistema di controllo di gestione, passiamo ad analizzare un caso reale.

Abbiamo prese ad esempio una piccola realtà locale, impegnata nel settore metalmeccanico, che necessitava di alcune revisioni prima di intraprendere una nuova fase di sviluppo imprenditoriale: accrescere la propria presenza nel panorama estero, in particolar modo quello europeo.

Pentafluid è l'azienda dove abbiamo effettuato la nostra ricerca, questa impresa di piccole dimensioni per evitare di incorrere in deficit di gestione, di struttura e di strategia ha colto l'esigenza di attivare un sistema di controllo gestionale.

Obiettivo della nostra analisi non è solo identificare e applicare gli strumenti attraverso cui raccogliere ed elaborare i dati necessari per la verifica degli obiettivi, ma anche interessarsi della dimensione comportamentale. Infatti senza il coinvolgimento e il sostegno del personale gli strumenti tecnico- contabili non basterebbero per attuare le azioni necessarie all'azienda per migliorare.

La progettazione di un sistema di controllo si articola in tre fasi:

1. analisi strutturale e dell'ambiente in cui opera impresa
2. diagnosi, si intende l'individuazione delle aree critiche e la conseguente scelta delle modalità di attuazione dell'attività di controllo di gestione
3. intervento, in questa fase l'azienda deve costruire un sistema informativo e sviluppare la dimensione comportamentale, elemento fondamentale per applicare i provvedimenti necessari.

3.1 L'analisi dell'ambiente e della realtà aziendale

La fase di analisi ha lo scopo di inquadrare la realtà in cui opera Pentafluid, prendendo ad esame:

- il livello di dinamicità dell'ambiente
- fattori critici che permettono all'azienda di ottenere il successo sul mercato
- l'articolazione strutturale che caratterizza lo svolgimento dell'attività
- l'ambiente organizzativo

Comprendere l'evoluzione ambientale è un elemento fondamentale nella scelta del modo di svolgimento della gestione e, contemporaneamente, nel capire quali sono i fattori critici per operare con successo nel settore.

L'analisi impresa- ambiente nelle PMI, non è così facile come sembra perché spesso le aziende appartenenti a questa categoria occupano posizioni marginali nel mercato, o non sono in grado di quantificare la propria quota mercato o non dispongono di informazioni per il controllo dei concorrenti e né possiedono le competenze per monitorare le variazioni del settore di appartenenza.

Per non incombere a questo difetto possiamo aiutarci nella nostra analisi con un modello di sintesi che ci aiuti a comprendere i rapporti impresa/ ambiente, quello evidenziato da Porter risulta il più idoneo:

Attrattività del settore: le 5 forze



L'impresa si configura come un'attività di scambio, composta da: movimenti di beni in entrata, il processo di trasformazione e i flussi di output in uscita.

Gli input del sistema sono: fornitori di beni/ servizi, prestatori di lavoro, finanziatori a titoli di rischio o di prestito, Stato ed enti pubblici; invece per quanto riguarda gli output essi sono composti dai clienti attuali e quelli potenziali. Un ruolo marginale è svolto dai concorrenti che minano la posizione di mercato ed i possibili nuovi entranti.

Applicando questo modello all'azienda Pentafluid, possiamo elaborare una serie di informazioni utili per l'esecuzione dell'analisi di controllo di gestione.

Prima di esaminare la collazione ambiente- mercato, è importante conoscere anche la storia e il passato dell'impresa per comprenderne l'evoluzione nel tempo e capire quali sono stati gli elementi e gli eventi che l'hanno resa ciò che è adesso.

L'azienda Pentafluid srl, nasce nel 1995 dall'idea di 6 soci fondatori, dei quali la struttura gerarchica aziendale attuale ne conta solo 4 perché negli anni passati furono liquidate le quote di due amministratori.

I membri ideatori prendendo spunto dall'esperienza consolidata nell'altra azienda partner, Oleorama srl, anch'essa operante nel settore metalmeccanico però occupandosi solo della parte commerciale, decisero di creare una nuova impresa che oltre ad occuparsi della vendita trattasse anche la progettazione, la realizzazione e il collaudo finale. Da questa idea di base nacque Pentafluid srl.

Questa piccola realtà locale è composta al suo interno dall'area produzione, assistenza post-vendita e collaudo, progettazione e sviluppo, commerciale, tecnico- contabile.

Pentafluid può essere annoverata tra le PMI perché corrisponde alla caratteristiche previste dalla normativa :

- deve avere meno di 50 dipendenti
- il fatturato annuo deve essere inferiore a 10 milioni di euro.

L'azienda ha alle sue dipendenze una quindicina di professionisti, più tre dei soci rimanenti che si occupano della gestione aziendale e dell'area commerciale.

Il fatturato medio di Pentafluid si aggira intorno ai 2.500.000 euro annui.

Il settore di appartenenza dell'impresa è quello oleodinamico.

Il prodotto leader dell'azienda è la realizzazione di cilindri oleodinamici di alta qualità e affidabilità, su progetti standard di propria realizzazione o su richieste particolari del cliente.

Il punto di forza di Pentafluid è proprio questo: non produce solo esclusivamente componenti uguali ed uniformi per tutti, ma può vantare un area di progettazione e sviluppo che gli permette di realizzare disegni nuovi ed adattabili all'esigenze dei clienti.

Un altro elemento di distinzione dell'azienda è l'affidabilità e la qualità del prodotto, i clienti una volta consegnato il prodotto finale possono sempre contare sull'assistenza e la disponibilità dell'azienda. Altre caratteristiche che qualificano Pentafluid sono l'economicità e la tempestività della produzione.

L'impresa opera non solo sul territorio nazionale ma anche su quello internazionale: collabora con aziende italiane ed europee che operano nei settori industriali chiave come la siderurgia, energia, estrattivo, movimento terra, navale, ferroviario, plastica, legno, carta, smaltimento rifiuti, ecc..

Gli obiettivi futuri dell'azienda, che sono anche le motivazioni che hanno spinto un'impresa di piccole dimensioni ad approcciarsi ad un sistema di controllo gestionale, possono essere sintetizzati in:

- migliorare la propria posizione sul mercato nazionale ed ampliare verso l'estero il proprio “ parco clienti”
- apportare misure correttive alla struttura e alla gestione aziendale, così da eliminare sprechi di risorse e costi
- aumentare la propria reputazione verso i clienti e verso i finanziatori di prestiti(banche).

Passando ad approfondire il rapporto impresa- ambiente, iniziamo ad analizzare le componenti, come delineato dallo schema di Porter:

- Fornitori di beni, servizi e tecnologie : Pentafluid ha fornitori consolidati nel tempo per quanto riguarda le materie prime, nei loro confronti detiene un potere contrattuale dovuto al rapporto pluriennale instaurato, dagli accordi presi e dalla posizione che ricopre a livello regionale essendo una delle tre maggiori aziende produttrice di cilindri idraulici in Toscana.

Nella regione di riferimento possiamo considerare Pentafluid come la più grossa azienda produttrice di cilindri idraulici e questo le permette con alcuni fornitori storici ed affermati, di strappare sconti e dilatazioni nel pagamento. L'impresa interagisce anche con contoterzisti per lavorazione di materiali o semilavorati, a cui fornisce lei stessa gli impianti per la produzione. Nei loro confronti detiene una posizione di forza sia per il fatturato prodotto sia perché gli garantisce il 50% del loro fatturato.

Di prassi il pagamento medio dei fornitori avviene a 90 giorni, solo alcuni fornitori concedono fino ad un massimo di 6 mesi.

- Clienti attuali e potenziali: l'azienda ha una clientela fissa che mensilmente ordina pezzi, oltre una clientela consolidata nel tempo. I clienti di Pentafluid, da quando è nata nel 1995, sono cambiati in seguito allo sviluppo della realtà in cui opera: inizialmente regionale, poi nazionale ed infine puntata verso un'espansione esterna, i mercati europei. Questa preferenza per i nuovi scenari oltralpe è dovuta alla puntualità nei pagamenti ed alle garanzie offerte rispetto alle aziende italiane, che arrancano a sopravvivere. Il mercato estero al momento più florido e potenziale per Pentafluid, che gli assicura un alto fatturato, è la Svizzera.
- Concorrenti attuali ed entranti: il ruolo ricoperto dall'impresa nei confronti dei suoi concorrenti nazionali, rispetto al fatturato dei cilindri idraulici si colloca in una posizione medio- bassa. Invece per quanto riguarda il fatturato proveniente dalla produzione di cilindri speciali in piccoli lotti occupa un posto medio- alto, proprio le caratteristiche specifiche e di alta qualità della fabbricazione. Nuove aziende entranti nel mercato di riferimento non ci sono attualmente, anzi le esigenze ambientali e le continue perturbazioni che sta vivendo l'economia negli ultimi anni, hanno portato imprese concorrenti a ridimensionamenti e a cambiamenti nella politica commerciale: aziende di grandi dimensioni che prima produceva solo grossi lotti si sono rese disponibili alla realizzazione di piccoli quantitativi ed addirittura di singoli pezzi e questo ha sottratto possibili commesse alle PMI, come Pentafluid.

Una volta indagato l'ambiente in cui si muove l'azienda e i soggetti con cui interagisce, è necessario passare ad analizzare le caratteristiche interne dell'impresa. Con quest' ultime intendiamo le modalità con le quali viene svolto il processo di trasformazione e vengono organizzate le risorse umane e materiali impiegate.

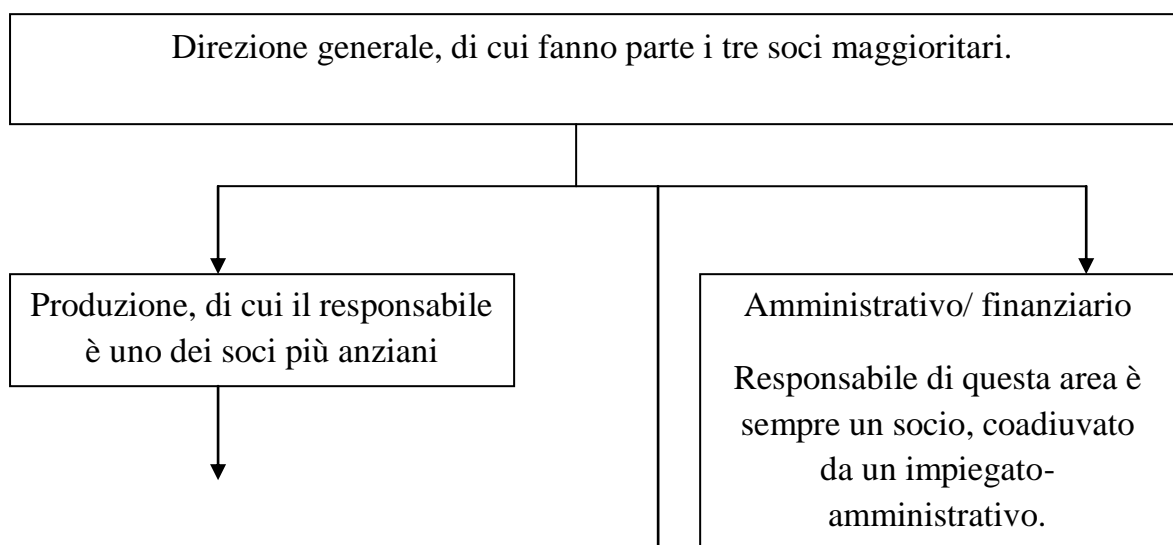
Per comprendere come l'impresa organizza e svolge la sua attività è necessario applicare congiuntamente queste due tipologie di analisi:

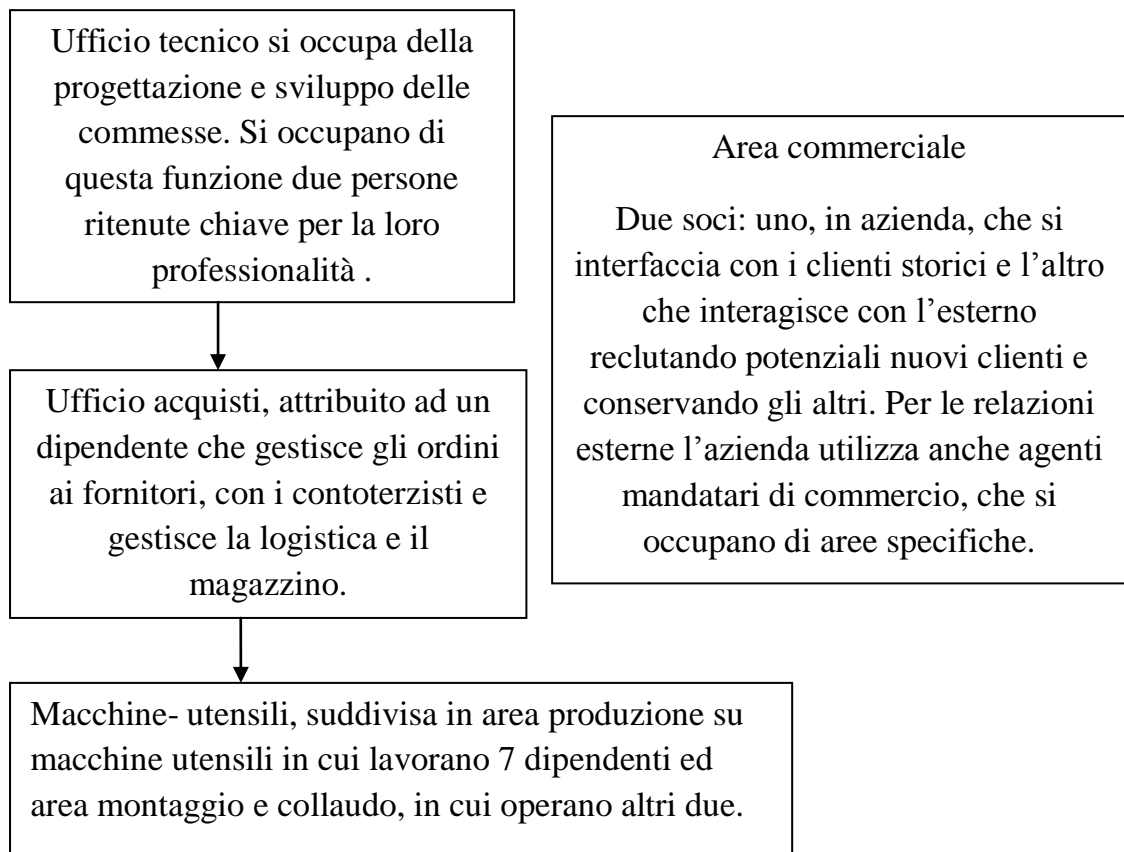
1. Verticale: descrive la gerarchia dell'azienda, focalizzandoci sui compiti specifici svolti nelle varie unità organizzative.
2. Orizzontale: indaga sulle relazioni fra le varie aree aziendali, soffermandosi sulle modalità di svolgimento del ciclo produttivo.

Secondo l'approccio verticale il primo passo è delineare un organigramma aziendale, un'operazione non sempre possibile nelle PMI poiché la struttura organizzativa è spesso appiattita su due livelli(imprenditore e collaboratori),al cui loro interno risulta difficile distinguere con chiarezza compiti o ruoli specifici.

L'obiettivo dell'analisi è descrivere le unità organizzative in cui è strutturata l'azienda, definire i cicli di operazioni che avvengono in ciascun area, selezionare le funzioni critiche, cioè quelle ritenute rilevanti per il funzionamento dell'azienda ed infine individuare le “ persone chiave” che gestiscono le operazioni di rilievo.

L'organigramma di Pentafluid può essere sintetizzato così:





Una volta delineata l'organizzazione dell'impresa, per comprendere ancora meglio il suo funzionamento interno è necessario attuare l'approccio orizzontale. Tale analisi utilizza il criterio dei cicli di attività, che scompone le operazioni svolte dall'azienda nel corso della propria vita in sei cicli:

1. Ciclo degli investimenti
2. Ciclo dei finanziamenti
3. Ciclo degli acquisti: approvvigionamento dei fattori produttivi, da cui si possono trarre informazioni sui fornitori, gestione del magazzino e dati contabili.
4. Ciclo di trasformazione: corrisponde alle modalità produttive messe in atto dall'azienda per realizzare le diverse linee prodotto, a seconda di

quante tipologie esistono bisognerà descriverne lo svolgimento per ciascuna.

5. Ciclo di vendita: prende avvio con la ricezione dell'ordine, poi con la preparazione della merce finale e la relativa consegna, per concludere con la conseguente contabilizzazione.
6. Ciclo monetario: non riguarda solo le operazioni di incasso e di pagamento, ma anche quelle inerenti la gestione dell'iva e le operazioni di finanziamento ricorrenti. Questa fase contempla al suo interno tutte le operazioni svolte nei tre cicli precedenti, evidenziandone le interazioni.

Le prime due fasi riguardano attività non ripetitive, che non avvengono con regolarità e non seguono un'attuazione standardizzabile: caso per caso è necessario descrivere le proprietà di ciascun investimento e fonte di finanziamento.

Gli altri quattro cicli sono quelli che caratterizzano lo svolgimento dell'attività, sono definiti cicli primari perché comprendono al loro interno operazioni ricorrenti, quotidiane e ripetute dall'impresa.

Un esame completo sia dell'ambiente che della struttura organizzativa interna costituisce un elemento basilare per intraprendere il controllo di gestione. Conoscere e comprendere tutti gli elementi che interagiscono nell'aziendale risulta un vantaggio per l'imprenditore perché gli permette di prevedere e di agire con maggiore celerità, così da attuare le manovre correttive per riportare in equilibrio il sistema.

3.2 Analisi di bilancio

Una volta descritta a larghe linee la struttura aziendale nel suo complesso possiamo ad analizzare le informazioni quantitative desumibili dal bilancio, stato patrimoniale e conto economico.

Il primo passo compiuto nel nostro esame è stato riclassificare lo stato patrimoniale e il conto economico. Nel primo sono state evidenziate le attività

fisse(immobilizzazioni), le attività correnti(magazzino, clienti, liquidità), capitale di rischio o proprio(capitale netto) e capitale di credito o di mezzi terzi, tra cui si possono distinguere passività correnti e differite.

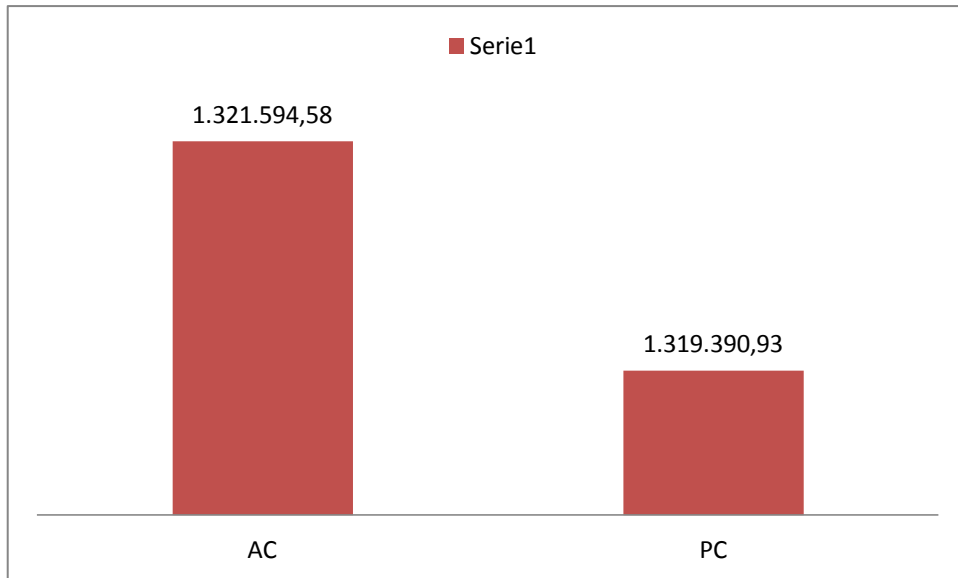
Il conto economico è stato suddiviso in:

- Gestione caratteristica, inerente l'attività principale come i costi di produzione.
- Gestione extracaratteristica, legata ad atti collaterali ad esempio ricavi diversi, non derivanti dall'esercizio primario
- Gestione straordinaria, come sopravvenienze o plus- minus valenze attive o passive
- Gestione finanziaria, come gli interessi attivi o passivi
- Imposte sostenute nell'esercizio: Irap, Ires, ecc.

Una volta svolta questa distinzione vengono sommate tutte le voci che appartengono alle diverse categorie, in modo da ottenerne il totale e poterli utilizzare per ulteriori verifiche. Gli elementi dello stato patrimoniale che interessano la nostra analisi, in primis, sono le attività e le passività correnti che ci permettono di calcolare il valore del capitale circolante netto:

$$\text{CCN} = \text{AC} - \text{PC}$$

Nel caso di Pentafluid utilizzando i dati di bilancio del 2012, abbiamo evidenziato un CCN pari ad 2.203,65 €, dato dai seguenti valori:



Per quanto riguarda il conto economico viene distinto tra gestione ordinaria e gestione straordinaria. Una volta classificati i costi e i ricavi, si sommano le varie tipologie per ottenere il risultato di esercizio.



In riferimento al caso aziendale Pentafluid possiamo osservare che:

+ gestione caratteristica è pari a 187.943,29 €
+ gestione extra- caratteristica è 29.875,00 €
+ gestione finanziaria vale -128.609,08 €
+ imposte d'esercizio pari a -38.752,00 €
+ gestione straordinaria uguale a 23.672,05 €
= Utile d'esercizio 74.129,26 €

Da un'analisi iniziale del bilancio la situazione dell'azienda è precaria, le attività correnti coprono a mala pena le passività a breve termine. Però il risultato di esercizio è in crescita.

3.2.1.1 I principali indici di bilancio

Come abbiamo introdotto nel capitolo due l'analisi di bilancio si struttura in due fasi:

1. Individuazione degli indicatori di bilancio
2. Analisi per flussi

Iniziamo dall'analisi per indici, il cui obiettivo primario è quello di segnalare lo stato di salute dell'impresa, mediante l'esame comparato di alcune voci di bilancio.

Gli indici rappresentativi della situazione contabile dell'azienda sono:

- ROA misura la redditività generata dagli investimenti e dall'attività svolta. E' dato dal rapporto tra reddito operativo e totale attivo, nel nostro caso è pari: $187.943,29 / 2.633.807,22 = 7,14 \%$. Il valore mostra quanto hanno reso tutte le attività dell'impresa e se è compreso nell'intervallo tra 7- 8 % rappresenta un indicatore di eccellenza.

- ROD o costo del capitale di debito, evidenzia il costo medio del denaro che l'azienda sostiene per il ricorso a capitale di terzi. Si calcola facendo il rapporto tra oneri finanziari netti e i mezzi di terzi ed pari a:

$$-128.609,08 / 1.281.424,59 + 1.319.390,93 = 4,94 \%$$
 mostra quanto mi costa il capitale preso in prestito da terzi(banche, Stato, fornitori,ecc..).
- MOL(margine operativo lordo) rappresenta la liquidità potenziale del prossimo anno, più i valori sono elevati meglio è. E' dato dalla somma reddito operativo più le quote ammortamento. Il valore per Pentafluid è uguale a: $187.943,29 + 73.447,08 = 261.390,37 \text{ €}$
- Grado di copertura degli oneri finanziari si calcola tramite il rapporto tra oneri finanziari netti e il margine operativo lordo. Il risultato trovato dovrebbe essere inferiore ad 1, altrimenti significa che l'azienda sta navigando in cattive acque e con la liquidità prodotto non riesce a coprire gli oneri finanziari. E' uguale a $-(-128.609,08 / 261.390,37 \text{ €}) = 0.49$. L'azienda è in grado di garantire i propri oneri.
- ROS rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo, è dato dal rapporto tra reddito operativo e ricavi netti: $(187.943,29 / 2.642.648,33) * 100 = 7,11 \%$. La percentuale ottimale dovrebbe essere superiore al 5 %. Mostra la quota del fatturato che l'azienda guadagna, ad esempio se è pari al 10 % e fatturo 100 €, l'impresa si incassa 10 €.
- Durata media crediti dato dal rapporto tra crediti verso clienti e i ricavi totali, moltiplicato per 365 giorni: $1.156.428,69 / 2.642.648,33 * 365 = 159,72$. Il periodo medio di incasso da parte dei clienti si aggira intorno ai 5 mesi e mezzo.
- Durata medi fornitori si calcola applicando il rapporto tra debiti verso fornitori e gli acquisti di materie prime, semilavorati, servizi, ecc., moltiplicato il tutto per 365 giorni: $(648.131,24 / 1.477.611,02) * 365 = 160$. Esprime la dilazione media concessa dai fornitori, che nel nostro caso corrisponde a 5 mesi e mezzo, quanto la durata media dei crediti. E' un valore buono per l'impresa perché sta ad indicare che per i pagamenti ai fornitori non viene, in media, anticipato denaro.

- Durata media magazzino data dal rapporto tra totale magazzino e il costo del venduto: $[((\text{Rimanenze iniziali} + \text{rimanenze finali}) / 2) / (\text{acquisti} + \text{rimanenze iniziali} - \text{rimanenze finali})] * 365 = 100,2$. Esprime i giorni di durata media delle scorte prima di un completo rinnovo del magazzino, nel caso di Pentafluid questo valore risulta un po' falsato perché i valori delle rimanenze non sono veritieri mancando un recente inventario del magazzino.
- Ciclo monetario è formato dalla somma tra il valore medio del magazzino e i crediti medi, meno la durata media dei debiti. Da informazioni e misura il tempo che intercorre tra il pagamento degli input e l'incasso dei ricavi di vendita degli output. E' pari a $100,2 + 159,72 - 160 = 99,81$.
- Indice di autonomia dato dal rapporto tra capitale netto e il totale del passivo, è uguale a $32.991,70 / 2.633.807,22 = 1,25 \%$. Evidenzia la capacità dell'impresa ad autofinanziarsi. Se il valore trovato è compreso tra il 10% e il 20% l'azienda fa ricorso a mezzi propri per finanziarsi, se invece, come nel nostro caso, è inferiore reperisce capitale dall'esterno.

Molto importante per le PMI, come Pentafluid, è tenere sotto controllo gli indicatori di durata dei crediti, del magazzino e dei debiti, perché se assumono valori troppo alti o troppo bassi, rilevano delle difficoltà di incasso e la conseguente necessità di reperire nuove fonti di finanziamento presso le istituzioni, aggravando la situazione dell'azienda.

Già da una prima analisi possiamo comprendere la gestione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. Attraverso la rielaborazione e lo studio critico dei valori e delle informazioni dedotte dal bilancio possiamo :




- comprendere la dinamica della gestione trascorsa, esaminata nella sua interezza o in alcuni suoi aspetti.
- esprimere un giudizio sullo stato di salute dell'unità produttiva analizzata.
- formulare stime il più verosimili possibili sull'evoluzione futura della dinamica aziendale.

3.2.1.2 L'analisi per flussi

Scopo dell'analisi per flussi è confrontare le voci dello stato patrimoniale dell'anno 2012 con quelle dell'anno 2011, mettendo in evidenza le modalità di “reperimento - generazione” delle fonti di finanziamento(passivo dello Stato Patrimoniale) e le modalità di impiego(attivo dello Stato Patrimoniale) delle fonti reperite.

L'analisi per flussi permette anche di congiungere il risultato della gestione economica (risultato d'esercizio) con il risultato della gestione monetaria (flusso di cassa).

Per flusso finanziario si intende la differenza tra due valori di una corrispondente voce, relativa a due stati patrimoniali N e N- 1, esempio:

	N	N-1	Flusso
<i>Crediti verso clienti</i>	145 	210 	65 

I cambiamenti a livello patrimoniale producono effetti finanziari:

- Aumento attivo → assorbo risorse, esempio nuovo capannone(-)
- Aumento passivo → creo risorse, esempio nuovo mutuo(+)
- Diminuisco attivo → creo risorse, esempio vendita macchinario(+)
- Diminuisco passivo → assorbo risorse, esempio rimborso mutuo(-)

Nell'esempio precedente i crediti verso clienti sono diminuiti rispetto all'anno precedente, ipotizziamo che un cliente abbia pagato il suo debito, quindi l'azienda ha a disposizione nuove risorse e quindi il flusso finanziario generato è positivo.

Per compiere l'analisi abbiamo costruito un prospetto che permette di mettere a confronto le voci dello Stato Patrimoniale per l'anno N e l'anno N- 1; dalla comparazione otteniamo il relativo flusso a cui bisogna attribuire segno positivo o negativo a seconda dell'effetto finanziario provocato.

Una volta effettuati i calcoli sul nostro foglio di lavoro abbiamo estratto le differenze ottenute dal confronto e le abbiamo utilizzate per redigere il rendiconto finanziario. Quest' ultimo si suddivide in tre aree critiche, che ci forniscono informazioni sulle cause della creazione- assorbimento delle risorse:

1. Gestione corrente, attività generatrici di ricavi e altre attività non di investimento o finanziamento.
2. Gestione investimenti, acquisto e cessione di attività immobilizzate e altri investimenti finanziari.
3. Gestione finanziaria, raccolta e servizio delle fonti di finanziamento.

Inseriamo i valori ottenuti e calcoliamo i flussi derivanti dalla gestione secondo lo schema:

+/- investimenti/disinvestimenti di immobilizzazioni operative (CAPEX): variazione delle immobilizzazioni nette [alle immobilizzazioni nette dell'esercizio si risommano gli ammortamenti]	
+/- investimenti/disinvestimenti di attività finanziarie	
Flusso della gestione degli investimenti (I)	
= Cash flow operativo (C + I)	
Rendiconto finanziario	
Anno	
Margine operativo netto (M.O.N.)	
+ Ammortamenti, accantonamenti T.F.R.	
= Autofinanziamento Operativo Lordo (M.O.L.)	
+/- variazione magazzino	
+/- variazione clienti	
+/- Variazione fornitori	
+/- Variazione altri debiti a breve termine	
+/- Variazione Altri crediti a breve termine	
Variazione CCN operativo (CCN)	
= Cash Flow Corrente (C = MOL +/- CCN)	

+/- Variazione debiti a lungo termine [alla variazione dei Fondi si tolgono gli accantonamenti fatti nell'esercizio]	
+/- Variazione capitale netto [escluso l'utile dell'esercizio]	
+/- Saldo costi e ricavi complementari, finanziari, straordinari ed imposte	
= Flusso della gestione dei finanziamenti (F)	
= Cash Flow totale (C + I + F)	
Disponibilità liquide iniziali	
Disponibilità liquide finali	
Variazione disponibilità liquide (C + I + F)	

Applicando questo modello a Pentafluid otteniamo:

UTILE ESERCIZIO 2012	€ 74.129,26
AMMORTAMENTI	€ 60.774,50
AUTOFINANZIAMENTO	€ 134.903,76
GESTIONE CORRENTE	
CREDITI V/CLIENTI	€ 62.401,28
---> Tot. CREDITI DIVERSI	- € 62.051,59
---> Tot. PORTAFOGLIO ATTIVO	€ 101.595,52
---> Tot. RATEI E RISCONTI ATTIVI	€ 45.650,36
---> Tot. ERARIO C/IVA	€ 6.125,28
---> Tot. DEBITI DIVERSI	- € 510,60
---> Tot. RATEI E RISCONTI ATTIVI	€ 8.218,83
---> Tot. FORNITORI	€ 26.274,50
---> Tot. ERARIO	€ 25.278,32
INPS C/DIPENDENTI	- € 1.229,25
ERARIO C/R. LAV. AUTONOMO	€ 11.205,99
IRPEF C/DIPENDENTI	€ 2.444,16
DIPENDENTI	- € 3.129,51
DEBITI V/FORNITORI	€ 70,55
AMMINISTR. C/COMPETENZE	- € 1,00

DEBITI V/SOCI INFRUTTIFERI	€ 38.406,61
INPS C/AMMINISTRATORI	- € 42,00
IRPEF C/AMMINISTRATORI	- € 437,00
FIN. PASSIVO UNIC. TREDICESIME	- € 48,16
FONDO COMETA	- € 23,68
FIN. PASSIVO ALLIANZ/Santander	- € 1.010,89
INPS DA VERSARE	€ 51.584,99
IRPEF DA VERSARE	€ 64.341,95
DEBITI PRESUNTI DIPENDENTI PER FERIE	€ 10.153,34
debiti diversi	- € 564,60
enasarco c/agenti	- € 320,42
RATEI PASSIVI	- € 9.166,89
 SALDO GESTIONE CORRENTE	 € 375.216,09
 GESTIONE STRATEGICA(a lungo termine)	
Attivo Fisso	- € 68.546,06
Debiti a lungo	- € 265.310,50
Patrimonio netto	€ 0,00
 TOTALE	
GESTIONE STRATEGICA	- € 333.856,56
 LIQUIDITA'	
Debiti bancari	- € 176.263,29

La somma tra autofinanziamento, gestione corrente, gestione strategica, cassa e depositi bancari deve essere uguale a 0.

Il Cash Flow è un valore fondamentale perché permette all'azienda di sostenere autonomamente tutti i suoi impegni quali:

- oneri finanziari
- imposte
- rate di finanziamenti
- investimenti di natura extra – gestionale
- investimenti di mantenimento in efficienza degli impianti ed immobili ed altro
- investimenti per non perdere il livello acquisito di competitività (es. sul marchio e sulla distribuzione, ecc..)

Utilizzando i dati possiamo approfondire la nostra analisi calcolando gli indicatori di produzione di moneta:

- MOL/ fatturato
- Cash flow corrente/ fatturato \rightarrow (autofinanziamento + gestione corrente)/Ricavi
- Cash flow operativo/ fatturato \rightarrow (autofinanziamento + gestione corrente + gestione degli investimenti al netto dei reinvestimenti)/ Ricavi

Tutti e tre misurano quanto moneta riesco a “ tirare fuori potenzialmente” da ogni euro di vendita.

Nel caso di Pentafluid, abbiamo calcolato queste percentuali:

INDICATORI DI PRODUZIONE DI MONETA

MOL/FATTURATO	9,89%
CASH FLOW/FATTURATO	19,30%
CASH OPERATIVO/FATTURATO	16,71%

Ulteriori indici di analisi sono quelli che misurano la copertura o il coverage finanziario:

- $\text{EBIT} / \text{Oneri Finanziari} \rightarrow \text{Risultato operativo gestione caratteristica} / - \text{Oneri finanziari}$
- $\text{Cash Flow operativo} / \text{debiti finanziari a breve}$

Entrambi hanno la finalità di valutare la solvibilità dell'azienda. Se assumono valori inferiori ad 1, l'impresa è in pericolo di insolvenza.

- $(\text{Cash Flow corrente} / \text{totale debiti finanziari}) * 365$

Quest'ultimo invece calcola il pay back del debito, cioè quanto tempo serve all'azienda per restituire il finanziamento. Deve essere maggiore di 0, nel caso in cui fosse negativo è un indicatore di pericolo perché sta significare che l'azienda non sta creando moneta, ma bensì la sta richiedendo alla banca.

I dati per Pentafluid sono i seguenti:

INDICATORI DI COPERTURA

FINAZIARIA

RISULTATO OPER./ONERI FINANZIARI 146,14%

CASH FLOW OPERAT./DEBITI FINANZIARI A BREVE 43,41%

CASH FLOW CORRENTE/TOT.DEB.FIN. 2,59

[dato espresso in anni]

Esaminando i valori calcolati, abbiamo visto che il fabbisogno finanziario della nostra PMI è dovuto del tutto dalla gestione operativa

Le aziende di piccole dimensione sono più soggette a forme di indebitamento con le banche per coprire i loro fabbisogni.

Gli indicatori di coverage finanziaria evidenziano che:

- Se il primo indice di copertura degli oneri finanziari fosse inferiore all'unità indicherebbe che il reddito generato dalla gestione corrente è utilizzato interamente per coprire gli interessi verso le banche, o che

addirittura sono necessarie nuove fonti di finanziamento per soddisfare gli interessi sui debiti già esistenti. Nel nostro caso è pari al 1,46 non è un valore rassicurante, per navigare in buone acque dovrebbe aggirarsi intorno a 3-4, l'azienda deve migliorare il lato finanziario.

- la società è più soggetta al rischio di insolvenza per quanto riguarda i debiti a breve termine, le disponibilità correnti non bastano per soddisfare le necessità operative ed è necessario far ricorso ad ulteriori forme di finanziamento.
- Il tempo previsto per colmare il fido concesso è quasi di 2 anni e mezzo.

L'azienda sta producendo moneta ma non è sufficiente a coprire il fabbisogno originato dalla gestione operativa corrente e per reperire nuove fonti di liquidità deve richiedere prestiti onerosi alle banche che applicano alti tassi di interessi, attribuendo all'impresa un rating sfavorevole dovuto all'elevato lasso di tempo che intercorre tra il momento in cui riceve l'ordine e il momento in cui paga il cliente. L'azienda deve necessariamente far ricorso al capitale di terzi per pagare fornitori, contro terzisti e dipendenti.

3.3 L'analisi degli scostamenti

L'obiettivo dell'analisi degli scostamenti è un confronto mensile, nel nostro caso trimestrale, dei costi, dei ricavi e dei valori economici- reddituali con quanto prefissato inizialmente dall'azienda. Evidenzia se l'impresa ha sfiorato nella previsione e permette di correre ai ripari prima della conclusione dell'esercizio: ad esempio se i consumi sono maggiori verificheremo se i fornitori hanno aumentato i prezzi delle materie prime e gli stock.

Con questa impostazione qualsiasi imprenditore potrà controllare se si sono verificati scostamenti ed attuare delle manovre correttivi per riportare in equilibrio la situazione economica dell'azienda senza alcun ritardo, rischio od errori, apportando miglioramenti in termini di costo e ricavo.

La lettura del rendiconto economico trimestrale permette di verificare progressivamente l'andamento di ogni settore o reparto rapportandolo alla situazione globale, così da comprendere quale effetto ha provocato ogni scostamento sull'andamento generale dell'impresa.

L'analisi degli scostamenti misura in termini di efficacia i risultati aziendali: verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, se sono stati raggiunti con accuratezza e completezza.

Contemporaneamente la verifica posta in essere in azienda, controlla l'efficienza con cui vengono svolte le mansioni, cioè il rapporto tra efficacia e utilizzo delle mansioni.

Rispetto a quanto descritto nel secondo capitolo sull'analisi degli scostamenti, applichiamo il controllo dei risultati all'azienda Pentafluid, dove abbiamo deciso di adottare un approccio generalista che permette di valutare i costi complessivi e il fatturato di vendita, confrontando le stime ipotizzate dall'imprenditore per il periodo con i risultati effettivi.

L'analisi segue le varie aree di gestione in cui è articolata l'impresa e per ognuna di esse dovremmo studiare e controllare gli esiti raggiunti.

Per Pentafluid abbiamo impostato il lavoro in modo diversamente per la mancanza di informazioni e dati esaustivi, che non permette un'analisi completa e corretta degli scostamenti.

Le criticità riscontrate nell'azienda sono state:

- Difficoltà ad individuare classi merceologiche di prodotto
- Valore del magazzino non aggiornato, necessita di un urgente inventario e di un database di catalogazione
- Il controllo dei costi di produzione comprende l'analisi di tutti i costi relativi alle materie prime, alla manodopera diretta ed al consumo di energia, ma mancando le distinte base di riferimento non è possibile calcolarne i costi standard e confrontarli con quelli effettivi.

- Non vi è un impostazione a budget per area aziendale

A supporto dell'esame vengono utilizzati strumenti di analisi come i fogli di calcolo di Excell, che facilitano la messa in atto del sistema di controllo: periodicamente l'imprenditore può inserire i dati contabili conseguiti e trarre delle conclusioni in tempo reale, senza tempi di attesa o ritardi. In questo modo potrà sempre verificare se in azienda sono presenti scostamenti negativi, individuarne le cause ed apportare azioni correttivi simultanee in modo tale da non trascinarsi gli effetti sfavorevoli fino alla fine dell'anno(31/ 12).

3.3.1.1 Analisi degli scostamenti dei costi fissi

Con i dati a nostra disposizione abbiamo impostato un foglio di calcolo Excell che permette di tenere sotto controllo i costi fissi e conseguentemente il margine di contribuzione.

Differentemente dai costi variabili, la componente economica fissa non ha uno standard fisico unitario: determinarne l'ammontare con precisione risulta più difficile ed infatti l'analisi è finalizzata al solo confronto tra stima a budget e a consuntivo.

La prima fase dell'esame consiste nel distinguere le voci del conto economico in costi fissi o variabili e successivamente confrontare i risultati conseguiti nel periodo con le stime ipotizzate dalla direzione.

Qui sotto illustriamo come è stato impostato il foglio di lavoro per Pentafluid:

- I costi fissi attesi per il 2013 sono stimati in base a valutazioni storiche dell'andamento passato dell'azienda: abbiamo inserito i costi effettivi dell'anno 2011 e 2012, in modo da poter osservare l'andamento medio dell'azienda e fare delle stime per il 2013 il più verosimili possibili.
- Inserire i valori a consuntivo fino ad esso realizzati, nel nostro caso l'analisi è stata svolta nel secondo trimestre e quindi inseriamo la situazione contabile fino al 30/06.

- Completiamo l'analisi riempiendo un'ulteriore colonna con le stime residue dei costi dalla data oggetto di esame alla fine dell'anno. L'andamento futuro delle variabili prese in esame non deve essere valutato casualmente, anzi l'imprenditore prendendo spunto dall'esperienza passata ed aiutandosi con strumenti statistici- matematici(come media, trend, ecc..) sviluppa una previsione attendibile e realistica sui costi.
- Da questa prima parte di analisi nasce la tabella 2: nelle celle gialle vi sono i valori a consuntivo e quelli attesi per i mesi restanti, nell'ultima colonna sono elencate le stime previste al 31/12 date dalla somma tra dati economici attuali al 30/06 più i costi previsti di sostenere fino alla fine dell'anno.
- Proseguendo nell'analisi degli scostamenti abbiamo utilizzato i dati della prima tabella per confrontare le stime previste per il 2013 proporzionate in base al periodo(mese di riferimento) con i dati a consuntivo dedotti dalla contabilità.

Tabella 2

	Situazione contabile	Stima costi fissi residui fino alla fine dell'anno	
	30/06/2013		2013
PRODOTTI FINITI E SEMILAVORATI	462.956,84		
MATERIE PRIME	126.787,30		
ASSICURAZIONE SUL CREDITO	0,00		
---> Tot.RIMANENZE INIZIALI	589.744,14		589.744,14
MERCI C/ACQUISTO MATERIE PRIME	268.470,88		
MERCI C/ACQUISTO SEMILAVORATI	165.024,33		
LAVORAZIONE C/TERZI	195.958,61		
ASSISTENZA TECNICA	50.160,00		
ASSISTENZA COMMERCIALE	55.984,90		
---> Tot.MERCI/ACQUISTO	735.598,72	650.000,00	1.385.598,72
UTENSILI ATTREZ. MINUTE	1.978,26		
MATERIALE DI CONSUMO	32.237,20		
SPESE DI TRASPORTO	18.187,38		
ATTREZZATURA MAGAZZINO	121,76		
ULTERIORI SPESE SU ACQUISTI	1.292,70		
---> Tot.COSTI INDUSTRIALI VARIABILI	53.817,30	40.000,00	93.817,30
MANUTENZIONE CONTRATTUALI	0,00		
SPESE SMALTIMENTO RIFIUTI	688,58		
MENSA	5.496,73		
MANUTENZ.IND.LI NON CONTRATTUALI	6.341,51		
SPESE VARIE DIPENDENTI	0,00		
ASSICURAZIONI AUTOMEZZI	0,00		
CARBURANTE AUTOMEZZI	0,00		
SPESE VIAGGIO AUTOMEZZI	1.663,92		
---> Tot.COSTI INDUSTRIALI FISSI	14.190,74	15.000,00	29.190,74
STIPENDI OPERAI/MAGAZZINIERE	146.732,45		
CONTRIBUTI INPS OPERAI/MAGAZZINIERE	46.071,62		
CONTRIBUTI INAIL OPERAI/MAGAZZINIERE	10.592,20		
CONTRIBUTI FONDO PENS.PRIVATO OPERAI/MAGAZZ.	106,44		
STIPENDI IMP.AMM.NE	8.457,04		
CONTRIBUTI INPS IMP.AMM.NE	2.423,86		
CONTRIBUTI INAIL IMP.AMM.NE	199,67		
COMPENSI AMMINISTRATORI	50.728,47		
CONTR.INPS AMMINISTRATORI	9.030,22		
CANONI LEASING	17.270,38		
SPESE VIAGGI AMMINISTRATORI	2.054,94		
STIPENDI ING.PROGETTAZ.	26.480,72		
CONTRIBUTI INPS ING.PROGETTAZ.	7.892,84		
CONTRIBUTI INAIL ING.PROGETTAZ.			
PREV.E ACC.INFORT.OPERAI/MAGAZZ.			
T.F.R. IN C/ESERCIZIO ING.PROGETTAZ.	795,12		
---> Tot.COSTI INDIRETTI FISSI	328.835,97	350.000,00	678.835,97

CONSULENZA TECNICA INT.(ING.)	0,00		
CONSULENZA TECNICA AMM.VA (LUCIANO)	19.152,64		
SPESE LEGALI	576,86		
SPESE DI PULIZIE	1.182,00		
ASSIST.CD COMPUTER	191,58		
CANCELLERIA	500,64		
SPESE PUBBLICITA'	471,02		
SPESE CONDOMINIALI	1.000,00		
AFFITTO	27.868,77		
MANUTENZIONI NON CONTRATTUALI	2.292,65		
SPESE TELEFONICHE	1.916,87		
POSTALI	208,30		
ASSICURAZIONI	2.263,04		
SPESE VARIE DOCUMENTATE	4.741,38		
SPESE ACQUA-GAS	2.508,01		
CONSULENZA TECNICA AMM.VA	800,00		
SPESE REGALIE	92,95		
ABBUONI PASSIVI	30,48		
CANONI LEASING	5.967,56		
SPESE AUTO INEDUCIBILE	8.462,37		
CONSULENZA AMM.VA	5.685,16		
SPESE CARBURANTI INEDUCIBILI	1.613,82		
SPESE DI VIGILANZA	270,00		
SPESE TELEFONI CELLULARI	368,15		
CARBURANTE AUTOVEICOLI	4.952,05		
CONSULENZA ORGANIZZATIVA	6.722,90		
CANONE NOLEGGIO			
SPESE DI CERTIFICAZIONE			
TASSA RIFIUTI			
---> Tot.SPESE GENERALI FISSE	99.839,20	105.000,00	204.839,20
IMPOSTE-TASSE DEDUCIBILI	2.681,24		
IMPOSTE TASSE INEDUCIBILI	790,10		
IRAP			
IRES			
IMPOSTA SOSTITUTIVA			
---> Tot.COSTI TRIBUTARI	3.471,34	40.000,00	43.471,34
INTERESSI PASSIVI C/C	50.614,12		
ONERI BANCARI	12.377,61		
INTERESSI PASSIVI SU FINANZIMENTI	6.478,02		
INTERESSI PASSIVI ERARIO	966,49		
COMM. DISPONIBILITA' FONDI	447,14		
---> Tot.ONERI FINANZIARI	70.883,38	70.000,00	140.883,38
AMM.MOBILI			
AMM.MACCHINARI E ATTREZZATURE			
AMM.ATTREZZATURE			
AMM.MACCHINE UFFICIO			
AMM.AUTOMEZZI			
AMM.SPESE INCREMENTATIVE			
AMM.ONERI PLURIENNALI			
SVALUTAZIONE CREDITI			
AMM.TO RIC. E SVILUPPO			
AMM.TO SPESE DI PUBBLICITA'			
AMM.SOFTWARE			
AMM.IMPIANTI GENERALI			
---> Tot.AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	30.602,95	44.000,00	74.602,95
SOPRAVVVENIENZE PASSIVE			
---> Tot.MINUSVALENZE SOPRAVVVENIENZE			
PROVVIGIONI PASSIVE E ONERI	11.627,60		
SPESE FIERE	7.282,79		
SPESE VIAGGI AMMINISTRATORI	1,86		
---> Tot.SPESE COMMERCIALI	18.912,25	15.000,00	33.912,25
ACCANTONAMENTO TFR.	11.413,81		
---> Tot.T.F.R.		27.500,00	27.500,00
INTERESSI SU C/C			
---> Tot.INTERESSI			
U T I L E			
TOTALE GENERALE			

COSTI FISSI	per analisi scostamenti consuntivo al mese numero			6
	Inserisci dati a consuntivo da contabilità	Stima all'inizio del 2013	Stima proporzionata ai mesi trascorsi	Scostamento
---> Tot.RIMANENZE INIZIALI	589.744,14	471.795,31	235.897,66	-€ 353.846,48
---> Tot.MERCI/ACQUISTO	735.598,72	1.385.598,72	692.799,36	-€ 42.799,36
---> Tot.COSTI INDUSTRIALI VARIABILI	53.817,30	93.817,30	46.908,65	-€ 6.908,65
---> Tot.COSTI INDUSTRIALI FISSI	14.190,74	29.190,74	14.595,37	€ 404,63
---> Tot.COSTI INDIRETTI FISSI	328.835,97	678.835,97	339.417,99	€ 10.582,02
---> Tot.SPESE GENERALI FISSE	99.839,20	204.839,20	102.419,60	€ 2.580,40
---> Tot.COSTI TRIBUTARI	3.471,34	43.471,34	21.735,67	€ 18.264,33
---> Tot.ONERI FINANZIARI	70.883,38	140.883,38	70.441,69	-€ 441,69
---> Tot.AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	30.602,95	74.602,95	37.301,48	€ 6.698,53
---> Tot.MINUSVALENZE SOPRAVVENIENZE				
---> Tot.SPESE COMMERCIALI	18.912,25	33.912,25	16.956,13	-€ 1.956,13
---> Tot.T.F.R.	11.413,81	27.500,00	13.750,00	€ 2.336,19
---> Tot.INTERESSI				
TOTALE COSTI	3.872.602,84			

L'analisi degli scostamenti permette di individuare le voci di costo dove si sono verificati degli scarti negativi, e di apportare modifiche mirate in modo tale da raggiungere gli obiettivi prefissati dal manager.

Dalla verifica svolta è possibile notare che i costi attesi per l'anno 2013 non rispecchiano la realtà al 30/06, quindi l'azienda dovrà apportare delle modifiche: può ridurre, la dove è possibile, i costi fissi sostenuti e rivedere il margine di contribuzione per raggiungere il punto di pareggio, o altrimenti dovrà far ricorso a mezzi di terzi, con tutte le aggravanti conseguenti.

3.3.1.2 Il controllo dei costi di produzione

Il controllo dei costi di produzione(componente economica variabile) prevedrebbe un impostazione a budget utilizzando il metodo della distinta

base(che esprime l'effettivo consumo o assorbimento dei fattori produttivi e il relativo costo) ma per Pentafluid non avevamo a disposizione le informazioni e dati necessari per verificare gli scostamenti dei costi relativi alle materie prime, alla manodopera diretta ed al consumo di energia.

Per la scarsità di tempo, personale e di capitale finanziario a disposizione, abbiamo scelto di semplificare l'esame e di non soffermarci sul controllo dei costi di produzione così da non aggravare sulla situazione dell'azienda.

L'analisi dei costi variabili è una fase determinante del controllo di gestione: permette all'imprenditore di verificare che la produzione avvenga ai livelli ottimali preventivamente fissati, e nel caso in cui vengano rilevati disallineamenti informa i responsabili di produzione affinché possano intervenire tempestivamente per eliminare le inefficienze.

3.3.1.3 Analisi delle varianti di ricavo

Passiamo a descrivere l'analisi degli scostamenti per vendite di periodo.

Aiutandoci con i fogli di calcolo di Excell stimiamo gli obiettivi di vendita per ogni mese dell'anno:

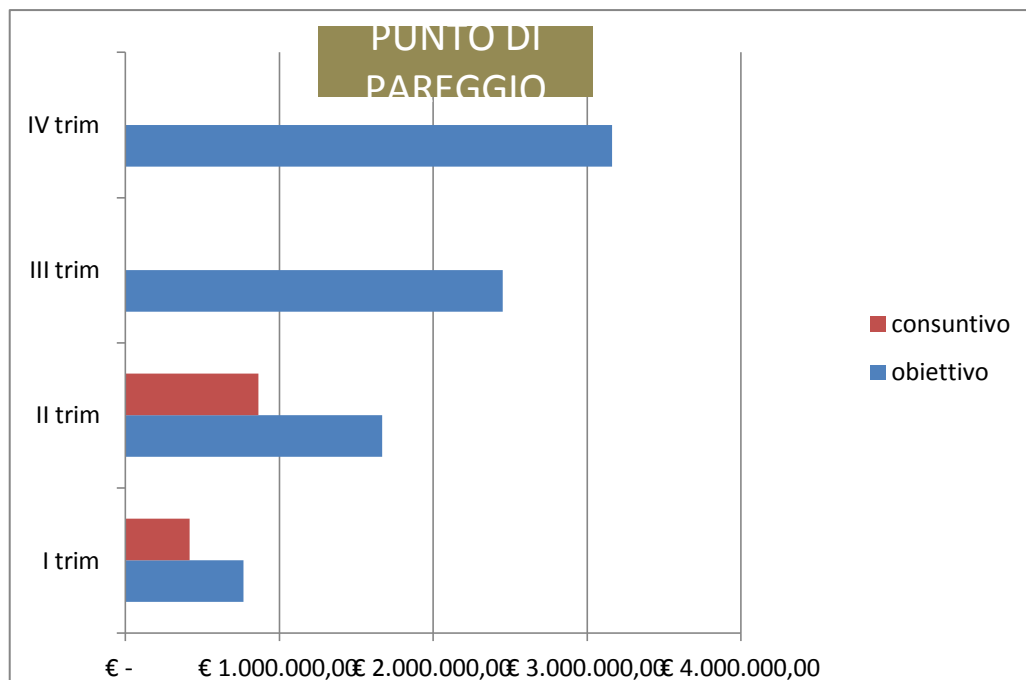
- 1) prendendo in esame i fatturati degli anni precedenti(2010- 2011- 2012) abbiamo misurato l'incidenza percentuale sul totale annuo per mese.
- 2) utilizziamo le percentuali trovate per calcolare una media mensile di incidenza sul venduto
- 3) moltiplichiamo la media mensile per il punto di pareggio ipotizzato per l'anno in corso(2013), così facendo troviamo il fatturato atteso per mese che poi andremo a confrontare con il valore a consuntivo.

ANALISI VENDITE SCOSTAMENTO		mese di riferimento		7
2013	gennaio		febbraio	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	253.373,22	105.036,72	243.097,58	166.127,34
Scostamento	-€	148.336,50	-€	76.970,24
	marzo		aprile	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	289.242,16	145.099,15	285.126,10	195.974,87
Scostamento	-€	144.143,01	-€	89.151,23
	maggio		giugno	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	380.368,05	373.470,73	261.208,83	295.113,46
Scostamento	-€	6.897,32	€	33.904,63
	luglio		agosto	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	359.364,80	357.000,00	181.455,57	
Scostamento	-€	2.364,80		
	settembre		ottobre	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	262.295,92		208.259,58	
Scostamento				
	novembre		dicembre	
	fatturato previsto	fatturato consuntivo	fatturato previsto	fatturato consuntivo
	323.114,15		€ 198.451,48	
Scostamento				

Come si può osservare dal grafico qui sotto, il fatturato di Pentafluid per il secondo trimestre è minore rispetto a quello fissato, l'azienda si aspettava un maggiore giro di affari necessario per coprire i costi fissi che sostiene annualmente e ricavarne un soddisfacente utile.

L'azienda, essendo a metà dell'anno in corso, è in tempo ad apportare correzioni per stabilizzare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

	obiettivo	consuntivo
I trim	€ 765.566,48	416.263,21
II trim	€ 1.668.507,84	864.559,06
III trim	€ 2.451.031,41	
IV trim	€ 3.162.143,15	



3.4 Il punto di pareggio

Prima di definire il concetto di break even point o punto di pareggio, è bene precisare che cosa si intende per costo fisso e costo variabile.

La differenza tra componente fissa di costo e quella variabile è che la prima non cambia proporzionalmente al modificarsi dei livelli di attività, invece la seconda varia in base al volume di lavoro.

Questa distinzione è il primo passo per il calcolo del punto di pareggio: distinguere sul conto economico i costi fissi da quelli variabili.

Il break even point è un elemento molto utile per l'imprenditore perché fornisce le informazioni utili sulla redditività dell'azienda e permette di prendere decisioni più accurate e consapevoli: come nel caso in cui i costi fissi fossero già coperti dai ricavi conseguiti, l'impresa potrà scegliere se attuare prezzi scontati per attirare nuovi clienti, riducendo i margini, ma senza incorrere nel rischio di perdite.

Gli elementi chiave nel calcolo del punto di pareggio sono:

- Ricavi
- Costi fissi
- Costi variabili

Il principio sui cui si basa la nostra analisi è quantificare l'ammontare minimo dei ricavi per coprire i costi fissi.

Il margine di contribuzione dato dalla differenza tra ricavi e costi variabili.

Ricavi - costi variabili = margine di contribuzione lordo (Mdc)

Il margine di contribuzione lordo è un valore molto utile per l'impresa per la definizione del mix di prodotti da vendere: a volte può succedere che il prodotto più richiesto dal mercato sia quello che produce minor profitto.

Inoltre anche se il Mdc è positivo non è detto che copra tutti i costi fissi legati agli stessi prodotti ed allora è utile calcolare il margine di contribuzione netto:

Mdc - costi fissi = margine di contribuzione netto o risultato netto

Mdc/ Ricavi = margine di contribuzione percentuale

Quando il margine di contribuzione del periodo è uguale al totale dei costi fissi del periodo si raggiunge il punto di pareggio, invece se il margine di contribuzione è maggiore dei costi fissi si genera utile.

Il concetto di margine di contribuzione può essere utilizzato per una riclassificazione del conto economico, utile a valutare l'effetto sul reddito delle variazioni del volume di vendita o del fatturato.¹¹


Utilizzando le nozioni fino ad adesso descritte, misuriamo il punto di pareggio :

$P = \text{Costi fissi} / \text{Margine di contribuzione percentuale}$

¹¹ Tratto da Wikipedia- L'enciclopedia della libertà

Una volta date le nozioni base per il calcolo del break- even- point devono essere messe in atto:

- Prima fase: classificare le componenti economiche in fisse e variabili
- Seconda fase: costruire una tabella che raccolga il totale dei costi fissi, variabili e i ricavi riferiti all'anno preso in esame.
- Terza fase: calcolare il margine di contribuzione lordo e percentuale
- Quarta fase: trovare il punto di pareggio, applicando la formula sopra enunciata.
- Quinta fase: calcolare i costi fissi del periodo e vedere se uguagliano il margine di contribuzione, quindi l'azienda sarà in una situazione di parità. Se invece i costi sono superiori bisognerà adeguare i parametri obiettivo.

	2011	2012	30/06/2013	2013
f	€ 1.163.605,29	€ 1.207.791,00	€ 566.735,83	€ 1.233.235,83
v	€ 1.582.629,41	€ 1.415.028,70	€ 689.416,02	€ 1.479.416,02
ricavi	€ 2.670.207,14	€ 2.642.648,33	€ 985.708,81	
				
margine di contribuzione	€ 1.087.577,73	€ 1.227.619,63	€ 296.292,79	
mdc percentuale	40,7%	46,5%	30,06%	39%
punto di pareggio	2.856.869,05	2.599.964,02	1.885.420,50	3.162.143,15

Il margine di contribuzione percentuale per il 2013 è stato prefissato dal manager sulla base dei dati storici e stimando un valore medio che si avvicini alla realtà.

L'imprenditore deve sempre monitorare costi fissi e il margine di contribuzione. Nel caso in cui i dati a consuntivo fossero inferiori rispetto a quelli attesi bisogna:

- Rivedere i costi stimati per l'anno in corso ed apporvi dei cambiamenti sui valori obiettivo da raggiungere, nel caso in cui i valori effettivi superassero quelli previsti.
- Modificare la percentuale del margine di contribuzione fissata per quest'anno se risulta diversa da quella effettiva.

		INSERISCI TRIMESTRE		2
DATI DA MONITORARE				
		obiettivo	effettivo	analisi
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		39%	30,06%	attento riv
COSTI FISSI		616.617,92	566.735,83	bravo

Come abbiamo potuto notare l'utilità della formula del break- even- point è notevole per l'imprenditore perché ha più di un impiego: ad esempio calcolare la percentuale di margine necessario se viene introdotto un nuovo prodotto o linea, determinare il livello di ricavi necessari per conseguire un certo utile, modificare i costi fissi in base alle strategie aziendali come attuare un nuovo investimento o stimare i volumi di fatturato al cambiare del margine di contribuzione.

L'impiego del calcolo del punto di pareggio è fondamentale per l'azienda perché permette all' impresario di afferrare con più rapidità le novità e metterle in atto con azioni correttive e migliorative.

Capitolo 4 Gli sviluppi futuri

4.1 Conclusioni finali

La finalità della nostra ricerca è fornire gli strumenti base al manager-imprenditore per maneggiare con disinvoltura tutti i concetti e le formule fino adesso descritti, in modo tale che le possa consultare ed elaborare per adeguare la strategia d'impresa e modificarla con maggior prontezza e consapevolezza alle esigenze di mercato.

La creazione di semplici strumenti di analisi e simulazione, come da Pentafluid utilizzati, permette all'azienda di piccole dimensioni di ottenere le informazioni basilari e di intervenire con tempestività.

Un sistema di controllo di gestione fa acquisire maggiore consapevolezza e responsabilità agli imprenditori: comprendendo le reali cause di distorsione e analizzando i dati emersi, risulta più facile per l'impresario proporre e mettere in atto soluzioni migliorative.

La validità del sistema non dipende solo dagli strumenti usati, ma anche dall'accuratezza delle informazioni e dalla coerenza con lo sviluppo delle attività che si vuole misurare.

Le esigenze informative, il sistema di controllo e le nuove conoscenze e funzionalità rendono l'intero sistema aziendale flessibile, tempestivo ed in linea con gli obiettivi preposti.

Alcuni accorgimenti che l'amministratore può mettere in atto per attivare con successo un sistema di controllo di gestione sono:¹²

- Presentare mensilmente il rendiconto economico, così da poter svolgere l'attività di verifica degli obiettivi.

¹² Tratto dalla rivista PMI, *Il controllo di gestione*, Montecamozzo, Carlo Federico, 2008

- Indagare sulle ragioni di ogni scostamento, nelle PMI l'imprenditore è colui che conosce maggiormente l'azienda e ne comprende meglio le cause.
- Se viene individuato un problema deve essere subito affrontato ed esaminato approfonditamente in modo tale da agire nel minor tempo possibile.
- Implementare un sistema di calcolo dei prezzi basato sul metodo dei costi diretti, perché le stime sono più corrette ed affidabili ed inoltre i margini su ciascun prodotto- servizio corrispondono al margine complessivo aziendale.
- L'imprenditore deve modificare la propria cultura aziendale, acquisire trasmettere a tutta l'organizzazione i nuovi strumenti e metodologie, così da arricchire le competenze e raggiungere con successo gli obiettivi prefissati.
- Il ruolo dell'imprenditore è fondamentale nelle piccole aziende: è colui che prende le decisioni finali e che dovrebbe conoscere al meglio ogni aspetto dell'azienda. La nuova strumentazione, che consente di realizzare un adeguato sistema di monitoraggio per il controllo dei parametri economici, organizzativi e patrimoniali, unita al background dell'impresario ed alla sua esperienza maturata, permette all'azienda di raggiungere il successo.

In conclusione il modello funziona se si presenta semplice, leggibile da tutti e di supporto all'impresa nelle nuove scelte da attuare.

Il sistema di controllo di gestione oltre ad essere di supporto all'imprenditore nel comprendere al meglio tutti gli aspetti aziendali e nel prendere decisioni ottimali per il futuro, è un elemento essenziale per l'impresa che deve rispondere alle nuove richieste informative avanzate dagli enti di credito per la concessione del fido.

Basilea 2 impone alle banche una maggiore attenzione nella concessione del credito: ogni attività realizzata dall'istituto comporta l'assunzione di un certo grado di rischio, che deve essere fronteggiato dal capitale interno, quindi ogni

cliente, in ragione del proprio merito creditizio(solvibilità del debito) si farà carico di una quota del patrimonio di vigilanza. Quanto maggiore sarà la porzione di patrimonio “ bloccata” in conseguenza al rischio, tanto maggiore sarà il rendimento richiesto alle azienda, in termini di condizioni applicabili(interessi) o tanto minore sarà il fido concesso.¹³

Ogni impresa in questo modo avrà la propria valutazione e da essa dipenderà il livello di affidamento e il relativo prezzo.

Lo strumento di informazione e di interazione con la banca fino ad adesso era il bilancio, però esso presenta dei limiti nella misurazione del rating: tardivo, statico e spesso non rispetta la realtà.

Le aziende dovranno fornire informazioni adeguate, tempestive, struttura ed aggiornate sulla propria posizione economica e sulla capacità di generare flussi di liquidità sufficienti per rimborsare i finanziamenti ottenuti. Sarà necessario anche per le piccole imprese dotarsi di un adeguato sistema di controllo che riesca a soddisfare il bisogno informativo degli investitori istituzionali che risponda contemporaneamente alle esigenze interne dell'azienda

4.1.1.1 Il controllo di gestione nelle PMI italiane: diffusione

Come abbiamo evidenziato lungo il nostro elaborato l'implementazione di un sistema di gestione in un'azienda di piccole dimensioni non risulta così semplice.

A livello nazionale la diffusione di un metodo di controllo di gestione nella piccola industria è molto scarsa, a causa delle caratteristiche strutturali ed organizzative di molte PMI.

Tra i piccoli imprenditori si riscontra sovente la mancanza di strumentazione idonea per la conduzione efficiente di un sistema di controllo, anche se manifestano un sempre più frequentemente desiderio di maggiore

¹³ Tratto dalla rivista Budget, *Controllo di gestione in una piccola impresa*, Roberto Corselli, 2007

conoscenza, di comprendere le dinamiche aziendali e migliorare i risultati raggiunti.

In quasi tutte le piccole aziende manca una verifica mensile od almeno trimestrale del bilancio e nelle rare occasioni in cui questo avviene l'elaborazione è approssimativa, ne consegue l'impossibilità di interpretare ed analizzare i dati aziendali ed eventualmente adottare opportune manovre correttive.

Normalmente non è prevista nessuna riclassificazione che consenta la distinzione tra costi variabili e costi fissi, non si utilizza il budget, non si conosce il margine di contribuzione e la determinazione dei costi è sommaria.

Quasi sempre per l'analisi dei costi si utilizza il full costing, mentre la metodologia activity based costing non è molto diffusa nelle aziende italiane. L'adozione di quest'ultimo metodo comporterebbe per le PMI significativi miglioramenti: il valore attribuito al costo è più realistico e tiene conto dei costi indiretti ed evidenzia la formazione del margine di contribuzione unitario per prodotto.

Nelle imprese nazionali l'utilizzo di software gestionale è spesso insoddisfacente e si assiste a ricostruzioni manuali delle varie situazioni. Le informazioni necessarie per un'analisi approfondita sono spesso frammentate ed imprecise, e questo non facilita il calcolo degli indici di bilancio, dell'analisi degli scostamenti, analisi dei flussi di gestione e il calcolo del punto di pareggio.

Nei casi in cui l'azienda pensi di dotarsi di un controllo di gestione con una struttura interna, viene spesso frenata dal costo a cui andrebbe incontro e dalla difficoltà di reperire sul mercato personaggi con esperienza specifica.

Il nostro paese è costituito in prevalenza da aziende di piccole dimensioni ed a gestione familiare, in un contesto simile la divulgazione del sistema di controllo di gestione non può raggiungere i livelli sperati perché gli imprenditori sono restii a cambiare il proprio modo di fare ed aprirsi al futuro, preferisco continuare

con le metodologie del passato, che conoscono e dalle quali hanno avuto conferme.

4.2 L'efficacia del sistema nel tempo

A conclusione del lavoro affrontiamo il tema del mantenimento nel tempo di un sistema di gestione efficiente.

L'azienda dei nostri giorni è sottoposta a continui mutamenti ed evoluzioni, per sopravvivere deve essere dinamica, flessibile ed adattarsi ai nuovi cambiamenti dettati dall'ambiente esterno. Quindi anche il sistema di controllo per continuare a svolgere il proprio compito deve subire dei continui aggiustamenti.

Questa esigenza è particolarmente sentita dalle PMI, che fanno della capacità di adattamento una delle chiavi del proprio successo.

Una delle caratteristiche base del modello di gestione è proprio la flessibilità, ma questa da sola non garantisce che gli elementi che la compongono siano conformi alle nuove esigenze che il mercato richiede. E' fondamentale la componente comportamentale dei dirigenti e dei collaboratori, quest'ultimi devono preservare nel tempo le modalità di funzionamento del sistema, utilizzando coscientemente gli strumenti individuati nei capitoli precedenti.

Affinché il controllo di gestione adottato dall'azienda di piccole dimensioni duri e sia efficiente, deve rispettare alcuni accorgimenti che si possono sintetizzare in:¹⁴

- a) Incentivare il senso critico e la creatività del singolo: con il tempo l'attività di controllo rischia di diventare ripetitiva e di perdere la propria utilità. Svolgere meccanicamente il processo non favorisce il rinnovamento del sistema, anzi. Assumere un atteggiamento critico vuol dire non seguire semplicemente le regole di funzionamento ma domandarsi e verificare se i dati pervenuti siano realmente necessari.

¹⁴ Tratto da *Il controllo di Gestione nella piccola impresa*, Gianluca Lombardi Stocchetti, EGEA 1996

Una seconda condizione basilare per il mantenimento del sistema è valorizzare l'apporto che ciascun dipendente, collaboratore dà all'azienda, svolgendo l'attività operativa.

Il coinvolgimento di tutte le persone che lavorano all'interno dell'impresa, permette di aumentare la qualità del sistema di controllo gestionale. La condivisione degli obiettivi e delle finalità da perseguire permette di percepire e di segnalare prontamente ogni cambiamento che si verifica, così facendo si riducono i tempi.

- b) Verificare costantemente il raggiungimento dei fini per cui il sistema è nato: La seconda regola consiste nel verificare periodicamente se il sistema rispetta le condizioni base per cui era stato progettato, cioè controllare se siano cambiati i fabbisogni informativi dell'impresa e se le modalità di svolgimento dell'attività di controllo siano ancora attuali.

A volte i cambiamenti di strategia, introdotti in conseguenza a mutamenti dell'ambiente, alterano le condizioni di successo dell'impresa e per "aggiustare" il sistema è necessaria una riprogettazione.

Per definire gli aspetti informativi rilevanti per dirigere l'azienda bisogna riesaminare i fattori critici di successo, individuare eventuali aree aziendali ritenute critiche e delineare i nuovi segmenti di risultato (prodotti innovativi o canali di vendita, nuovi mercati, cambiamenti in alcune fasi del processo produttivo, ecc.).

Per quanto riguarda la scelta della modalità di svolgimento dell'attività di controllo, questa è condizionata dall'ambiente organizzativo dell'impresa.

Le conseguenze derivanti da mutamenti nelle scelte strategiche dell'impresa, comportano un cambiamento nello stile direzionale e in quello di controllo. Ad esempio se l'azienda, valutata la condizione di mercato, introducesse un nuovo canale di vendita, questo comporterebbe alcune revisioni a livello organizzativo come la necessità di delegare alcuni compiti ai collaboratori.

Quindi le PMI per non compromettere il successo raggiunto nel passato, devono costantemente adattare il sistema di controllo di gestione alle esigenze dell'ambiente circostante ed alle decisioni manageriali.

Per le aziende minori il mantenimento nel tempo del sistema risulta ancora più difficile che per quelle di grandi dimensioni per via dei costi e della struttura organizzativa accentrata, che non facilmente delega.

E' fondamentale non perdere di vista lo scopo per cui l'azienda ha deciso di adottare un'attività di controllo e comprendere che non è solo uno strumento di analisi, ma è fonte di stimoli per migliorare le proprie prestazioni e la redditività aziendale.

Le PMI in questi anni di crisi economica sono sottoposte a maggiori rischi e per mantenere la propria posizione nel panorama industriale italiano devono lottare e adottare misure estreme per sopravvivere: il sistema di controllo di gestione può aiutarle a capire le cause che determinano inefficienze nei costi, nello svolgimento dei processi produttivi e nella copertura degli investimenti e dei finanziamenti.

E' uno strumento che permette una gestione consapevole della propria attività, fornendo una visione globale e tenendo sotto controllo i settori più importanti dell'azienda: economico, patrimoniale, investimenti ed anche gli aspetti strategici di marketing e commerciali.

Conoscere le tecniche e le pratiche del controllo di gestione è un punto di forza indispensabile per l'imprenditore d'oggi, a cui non può fare a meno se vuole continuare a sussistere nella realtà moderna.

BIBLIOGRAFIA

Felice Aloï, Antongiulio Aloï, *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsoa, 2009

Anna Maria Arcari, *PMI meccanismi di controllo e gestione della crescita*, EGEA, 2004

Furio Bartoli, *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese : dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, Franco Angeli, 2004

Gianluca Lombardi Stocchetti, *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, 1996

Fabrizio Bava, Alain Devalle, *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle PMI*, Bilancio e reddito d'impresa, 2012, volume 3, 59- 64

S. Scalco, *L'introduzione di alcuni strumenti di controllo di gestione in una PMI in crescita*, Budget, 2007, fascicolo 51, 49- 59

Barretta. A., *Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle PMI italiane*, Rivista dei dottori commercialisti, 1999, fascicolo 2, 241- 264

Montecamozzo, Carlo Federico , *Il controllo di gestione*, PMI, 2008, volume 14, fascicolo 2, 47-49

Roberto Corselli, *Controllo di gestione in una piccola impresa*, Budget, fascicolo 52, 2007, 63-80

S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni, *Il controllo di gestione*, Knowita, 2008

B. Dei, F. Chiti e M. Parri, *Il controllo di gestione per le PMI*, Il Sole 24 ore S.p.a, 1999

Cedec, *Guida pratica alla direzione delle Pmi*, Ipsoa, 2007

G. Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, 1989

A. Quagli, *Considerazioni sul controllo di gestione con particolare riferimento alla imprese minori*, Egea, 1991

V. Nanut, C. Compagno, *Strutture organizzative e processi gestionali nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, 1989

Luigi Di Stasi, *Pianificazione e controllo gestionale*, Franco Angeli, 2003

Paolo Roffa, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, Giappichelli, 2003

Giuseppe Sannino, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione*, CEDAM, 2002

Frattali Lorenzo, Paolo Pratali, *Rapporti fra lo sviluppo dei sistemi informatici, organizzativi e gestionali nella piccola- media impresa*, 1990

<http://it.wikipedia.org/>, Enciclopedia virtuale del sapere libero